

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Evaluation of competitiveness of selected company

Student: Bc. Barbora Ficencová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Barbora Ficencová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
Evaluation of Competitiveness of a Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika podniku a výhody franchisingu
 4. Analýza konkurenceschopnosti podniku
 5. Interpretace analýz a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

SHAFÄEDDIN, S. M. *Competitiveness and development: myth and realities*. London: Anthem Press, 2014. ISBN 978-1-78308-313-8.

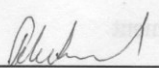
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

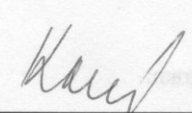
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020




doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2020



Bc. Barbora Ficencová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, LL.M za její čas strávený při konzultacích, a také připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Mé poděkování patří také Ing. Dominice Semanové za poskytnutí potřebných informací a pomoci při jejich zpracování.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska konkurenceschopnosti	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.1.1	Podnik	6
2.1.2	Podnikání.....	7
2.1.3	Podnikatel.....	8
2.1.4	Podnikání malé a střední firmy	8
2.1.5	Franchising	10
2.1.6	Konkurence.....	13
2.1.7	Konkurenceschopnost	14
2.2	Vymezení technik pro posouzení konkurenceschopnosti	15
2.2.1	PEST analýza.....	15
2.2.2	Porterova analýza.....	17
2.2.3	Finanční analýza	21
2.2.4	Benchmarking.....	25
2.2.5	SWOT analýza.....	27
2.3	Shrnutí teoreticko-metodické části	28
3	Charakteristika podniku a výhody franchisingu.....	29
3.1	CrossCafe original, s. r. o.....	29
3.2	Pobočka v Ostravě	30
3.3	Franchising.....	31
3.3.1	Podpora franchisanta.....	33
3.4	Produktová nabídka	33
3.4.1	Stálá nabídka.....	33
3.4.2	Sezónní nabídka.....	35
3.5	Zákaznická karta.....	36
4	Analýza konkurenceschopnosti podniku.....	37
4.1	PEST analýza	37
4.1.1	Politické faktory.....	37
4.1.2	Ekonomické faktory.....	38
4.1.3	Sociální faktory.....	39
4.1.4	Technologické faktory	41

4.1.5	Shrnutí PEST analýzy	41
4.2	Porterova analýza.....	42
4.2.1	Zákazníci a jejich spokojenost.....	42
4.2.2	Dodavatelé.....	48
4.2.3	Stávající konkurence	50
4.2.4	Potenciální konkurence	52
4.2.5	Hrozba substitutů	52
4.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy	53
4.3	Finanční analýza	53
4.3.1	Ukazatelé rentability	53
4.3.2	Ukazatele likvidity	54
4.3.3	Ukazatele aktivity	55
4.3.4	Ukazatele zadluženosti.....	56
4.4	Benchmarking.....	56
4.4.1	Shrnutí	58
4.5	SWOT analýza.....	59
4.6	Shrnutí aplikační části.....	63
5	Interpretace analýz a doporučení.....	65
6	Závěr	69
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk.....	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Podnikatelské prostředí je v současnosti velmi ovlivněno globalizací, a proto je nutné, aby podniky byly konkurenceschopné. Je nutné, aby podniky disponovaly konkurenční výhodou, konkurenčním potenciálem a byly schopny se přizpůsobit měnícímu se prostředí.

Obsah této diplomové práce je zaměřen na zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku, kterým je kavárna CrossCafe v Ostravě. Tato kavárna je franchisovou pobočkou celorepublikové sítě kaváren CrossCafe. Kavářenské odvětví se nachází ve velmi konkurenčním prostředí, a proto je vlastníky důležité si toto prostředí zanalyzovat a zhodnotit, jak si daná kavárna na trhu stojí.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost kavárny CrossCafe v Ostravě a na základě výsledků provedených analýz navrhnout opatření a doporučení pro vylepšení její konkurenční pozice na trhu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny pojmy vztahující se ke konkurenceschopnosti, definovány analýzy PEST, Porter, SWOT, metody QFD a Okna zákazníka a také zde bude definován pojem franchising, protože kavárna CrossCafe v Ostravě je součástí franchisingového konceptu v České republice.

V praktické části práce budou využity poznatky z části teoretické a budou aplikovány na kavárnu CrossCafe. Pro zhodnocení vlivů vnějšího prostředí podniku bude použita PEST analýza, zaměřena na zhodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Druhou metodou použitou pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku bude Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále bude v této části práce využita finanční analýza uskutečněna pomocí jednoduchých finančních ukazatelů. Výsledky provedených analýz a dotazníkového šetření budou shrnuty ve SWOT analýze.

Závěr práce je věnován kapitole sloužící ke shrnutí zjištěných poznatků a následným návrhům a doporučením, jak zvýšit konkurenceschopnost podniku a vylepšit tak pozici podniku na trhu.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První část této práce je věnována vymezení základních pojmů týkajících se konkurenceschopnosti. Dále jsou v této kapitole definovány jednotlivé metody a analýzy, které budou použity v praktické části práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

Mezi základní pojmy, které budou v této podkapitole vysvětleny, byly vybrány pojmy z oblasti podnikání (podnik, podnikatel, malé a střední podnikání), dále pak vymezení franchisingu a definování konkurence a konkurenceschopnosti.

2.1.1 Podnik

Podnikem se rozumí každý subjekt, který bez ohledu na právní formu vykonává hospodářskou činnost a tvoří jej hmotné složky podnikání (movitý a nemovitý majetek), nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, patenty) a osobní složky podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé). (Vochozka, 2012)

Veber (2012) definuje podnik jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů a práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

S příchodem nového občanského zákoníku v roce 2014, byl pojem podnik nahrazen pojmem obchodní závod. Upravena byla taky definice, a to následovně: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (§502 zákona č. 89/2012 Sb.)

Podniky je možné dělit do několika kategorií z různých hledisek:

- **Rozsah působnosti** – místní, regionální, republikové, mezinárodní, státní,
- **Forma vlastnictví** – soukromé, partnerské,
- **Výkon** – vyrábějící statky, poskytující služby,
- **Velikost** – mikro, malé, střední, velké. (Vochozka, 2012)

2.1.2 Podnikání

Dle obchodního zákoníku č. 513/1991 bylo podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. (Vochozka, 2012)

Obchodní zákoník byl k 1. 1. 2014 nahrazen Novým občanským zákoníkem, který pojem podnikání nijak blíže nespecifikuje.

Pojem podnikání lze uchopit v několika pojetích. Jedná se o pojetí ekonomické, psychologické, sociologické a právní. Ekonomické pojetí říká, že při podnikání dochází k zvýšení původní hodnoty za pomoci zapojení ekonomických zdrojů. Psychologické pojetí vychází z toho, že podnikání je činnost, která je motivována potřebou něco získat, dosáhnout seberealizace a zbavit se závislosti. Sociologické pojetí je zaměřeno na vytvoření blahobytu pro všechny zainteresované strany. A nakonec právní pojetí je dáno přesně danou definicí: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (Veber a Srpová 2012, s. 15)

Na základě vizí podnikatele a potenciálu podniku lze definovat pět typů podnikání. Prvním typem je **podnikání jako životní styl**. Tento typ podnikání je založen na tom, že podnikatel podniká proto, že chce být svým vlastním pánem a nechce být zaměstnán. Tyto podniky se pohybují na lokálním trhu a nechtějí dosáhnout větší části trhu, protože by to pro ně znamenalo více práce. Dalším typem podnikání je **zdrženlivé podnikání**. Tito podnikatelé bývají úspěšnější než předchozí skupina, protože operují na větší části trhu a tím pádem vydělají více peněz. Ovšem kvůli neznalosti a nedostatečným schopnostem nepřekročí dosah těchto podniků hranice regionů a jeho velikost se nerozroste nad určitou úroveň. Třetí typ podnikání se nazývá **nadějně podnikání**. Jedná se o podnikatele s jasnou vizí, kteří se chtějí stát jedničkou na lokálním či regionálním trhu. Využívají růst podniku ve svůj prospěch a ustavičně pracují na získávání a udržení zákazníků. Na druhou stranu se nepouští do konkurenčního boje s velkými firmami, protože dobře znají svá omezení. **Podnikání s potenciálem vysokého růstu** je méně obvyklým typem podnikání, protože je potřeba přijít na trh s novým produktem či technologií nebo se chopit lukrativní příležitosti. Před založením podniku je potřebné věnovat pozornost analýzám trhu kvůli identifikaci oněch příležitostí. Podnikatel musí mít velmi dobré znalosti a mnoho zkušeností, neboť tento typ podnikání potřebuje profesionální vedení, aby mohl být konkurenceschopný jiným velkým podnikům. Posledním typem podnikání je **revoluční**

podnikání. Revoluční podnikatel se objeví jednou za deset let a přichází s ojedinělým produktem, pro který vytvoří zcela nový trh. Jedná se o kompletně novou koncepci podnikání a stávající firmy přestanou být konkurenty, protože nejsou schopny udržet krok s revolučními podnikateli. (Srpová a Řehoř, 2010)

2.1.3 Podnikatel

Veber (2012, s. 16) uvádí ve své publikaci, že podnikatelem je *osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu* nebo, že podnikatelem je *osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika*.

Dle § 394 zákona č. 89/2012 Sb. je podnikatel definován následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podnikatel by měl mít následující rysy:

- umět nacházet příležitosti,
- umět vytyčit nové cíle,
- být schopen podstoupit riziko,
- rozumět předmětu podnikání,
- být vytrvalý a mít sebedůvěru. (Veber a Srpová, 2012)

2.1.4 Podnikání malé a střední firmy

Malé a střední podnikání je možné definovat na základě statistického pojetí, na základě doporučení komise EU nebo na základě klasifikace dle České správy sociálního zabezpečení. Na základě statistického pojetí jsou podniky děleny do tří skupin podle počtu zaměstnanců, viz tabulka 2.1. (Veber a Srpová, 2012)

Tabulka 2.1 Statistické pojetí podniků

Velikost podniku	Počet zaměstnanců
Malý	méně než 20
Střední	méně než 100
Velký	více než 100

Zdroj: Veber, 2012, vlastní zpracování

Na základě doporučení komise EU jsou podniky tříděny podle 3 kritérií: počet zaměstnanců, roční tržby a hodnota aktiv. Podmínky pro rozdělení podle této metody je zobrazeno v tabulce 2.2. (Veber a Srpová, 2012)

Tabulka 2.2 Klasifikace podniků dle EU

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Velikost tržeb	Hodnota aktiv
Drobný	méně než 10	méně než 7 mil. EUR	méně než 5 mil. EUR
Malý	méně než 50	méně než 7 mil. EUR	méně než 5 mil. EUR
Střední	méně než 250	méně než 40 mil. EUR	méně než 27 mil. EUR
Velký	250 - 500	více než 40 mil. EUR	více než 27 mil. EUR
Velmi velký	více než 500	více než 40 mil. EUR	více než 27 mil. EUR

Zdroj: Veber 2012, vlastní zpracování

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky jen na dvě skupiny, a to na malé organizace do 25 zaměstnanců a na organizace s více než 25 zaměstnanci. (Veber a Srpová, 2012)

Malé a střední podniky nejsou zpravidla vlastněny zahraničními majiteli. Proto tyto podniky reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry a efekty z tohoto druhu podnikání zůstávají v daném regionu či státě. Poskytují zaměstnanost a ekonomické přínosy regionu. Malé podniky taky dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, obnovují architekturu a oživují prostor. (Veber a Srpová, 2012)

Pro stát je důležité poskytovat podporu malým a středním podnikům, protože právě ty představují nástroje boje s nezaměstnaností a také nástroj pro posílení konkurenceschopnosti českých firem v prostoru Evropské unie. Česká republika poskytuje malým a středním podnikům podporu v několika směrech, kterými jsou příprava podmínek pro podnikání a podpora začínajících podnikatelů, růst firem až do fáze internacionalizace nebo podpora rozvoje firemních funkcí. (Staňková, 2007)

Mezi základní formy podpory malých a středních podniků v České republice patří bankovní záruky, zvýhodněné úvěry a finanční podpory. Podpora formou bankovních záruk je uskutečňována pomocí cenově zvýhodněných záruk za bankovní úvěry nebo dotací a záruk za kapitálový vstup. Zvýhodněné úvěry představují bezúročné úvěry nebo úvěry se sníženou sazbou. Finanční podpora je poskytována formou dotací, příspěvků na rozvoj lidských zdrojů nebo zlevněné poradenské či vzdělávací služby. (Staňková, 2007)

2.1.5 Franchising

Franchising není českým právním systémem výslovně regulován, pojem franchising tedy není k nalezení v žádném z českých zákonů. Při definici pojmu franchising lze tedy vycházet z jiných právních řádů, soudních rozhodnutí nebo kodexů franchisových asociací. (Ctibor a Horáčková, 2017)

Definice dle Vrchního soudu v Praze

„Předmětem franchisingové smlouvy je poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh. Poskytnutá licence příjemce opravňuje k provozování vlastního podniku na základě ověřeného podnikatelského konceptu poskytovatele, jeho know-how a pod jeho jménem. Poskytovateli pak náleží jednorázový poplatek za poskytnutí licence a průběžný franchisingový poplatek y měsíčního obratu, stanovený procentuálně.“ (Ctibor a Horáčková, 2017, s. 1,2)

Definice dle Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže

„Franchisová smlouva je obecně dohoda, kterou poskytovatel franchise poskytuje nabyvateli franchise právo užívat franchisu – soubor znalostí, zkušeností, know-how, zavedené obchodní jméno nebo ochrannou známku pro účely odbytu určitých druhů zboží nebo služeb. Nabyvatel franchise (franchisant) vystupuje jako samostatný podnikatelský subjekt svým

vlastním jménem a na vlastní účet a má úplnou právní a částečnou podnikatelskou samostatnost. Poskytovatel franchisy (franchisor) vlastní obvykle známý podnik se známým obchodním jménem a propracovaným systémem prodeje nebo poskytování služeb. Franchisor předává franchisantovi ucelenou, úspěšnou, vyzkoušenou a osvědčenou koncepci podnikání pod známou značkou a franchisant se svým podnikem se stává součástí jednotné sítě.“ (Ctíbor a Horáčková, 2017, s. 2)

Definice dle Evropské franchisové federace

„Franchising je odbytový systém zboží a/nebo služeb a/nebo technologií, který je založen na úzké a pokračující spolupráci mezi právně a finančně oddělenými a nezávislými podnikateli – franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty, přičemž franchisor uděluje jednotlivým franchisantům právo a ukládá jim závazek vést podnikání v souladu s konceptem franchisora.“ (Ctíbor a Horáčková, 2017, s. 3)

Hlavními znaky franchisingu jsou nezávislost smluvních stran, užití značky, ekonomický zájem, užití obchodního modelu, kontrola franchisanta franchisorem a asistence poskytována franchisorem franchisantovi. S udělením franchisy vznikají franchisantovi práva a povinnosti (Ctíbor a Horáčková, 2017).

Výhody pro franchisora:

- rozšíření přímého podílu na trhu,
- vytvoření široké odbytové sítě,
- výhodnější financování,
- odbytová jistota,
- snížení nákladů na nový podnik. (Řezníčková, 2009)

Nevýhody pro franchisora:

- nižší míra kontroly,
- tlak franchisanta na prodej mimo franchisových produktů,
- ohrožení sítě nedodržováním podmínek franchisantem,
- franchisant může být budoucím konkurentem. (Řezníčková, 2009)

Výhody pro franchisanta:

- snížení rizika a větší jistota v podnikání,
- přístup k osvědčenému know-how,
- rychlý přístup na trh,
- osvědčená marketingová komunikace,
- vyloučení problémů se zásobováním. (Řezníčková, 2009)

Nevýhody pro franchisanta:

- kontrola franchisorem,
- omezení podnikatelské samostatnosti,
- platba franchisových poplatků,
- dodržování pravidel stanovených ve franchisové smlouvě. (Řezníčková, 2009)

2.1.5.1 Franchisová smlouva

Z důvodu neexistence právní úpravy franchisingu v České republice, neexistuje ani předepsaná forma franchisové smlouvy. Obvykle vychází z konkrétních parametrů franchisového systému. Franchisová smlouva zachycuje komplikovaná právní jednání, která musí vybalancovat protichůdné zájmy obou smluvních stran. Franchisové smlouvy jsou většinou podepisovány na delší časové období. (Ctibor a Horáčková, 2017)

2.1.5.2 Typy franchisingu

Existuje mnoho typů franchisingu, které se vzájemně prolínají a podléhají novým trendům a vyvíjejí se. Základní členění je založeno na předmětu udělované franchise (Ctibor a Horáčková, 2017).

Produktový franchising je nejstarší typ franchisingu. Franchisor udělí franchisantovi oprávnění k prodeji svého zboží nebo poskytování služeb doprovázené privilegií, jakými jsou exkluzivita v určité oblasti nebo možnost používat označení výrobce. Prodej zboží, poskytování služeb nebo propagace obvykle podléhají jednotné obchodní politice franchisora (Ctibor a Horáčková, 2017).

Podnikatelský franchising je v současnosti nejrozšířenější formou franchisingu. Narozdíl od produktového franchisingu, přejímá franchisant celý obchodní koncept franchisora.

Není tak důležitý jen produkt, ale také licence k užití značky, obchodního názvu i know-how. Lze tedy říct, že se jedná o podnikání na klíč (Ctibor a Horáčková, 2017).

V případě **průmyslového franchisingu** franchisor uděluje franchisantovi licenci k výrobě produktů franchisora v souladu s technologickými postupy a know-how franchisora. Produkty jsou pak dále prodávány v předem vymezených oblastech pod značkou franchisora (Ctibor a Horáčková, 2017).

2.1.6 Konkurence

Konkurenci lze definovat jako soupeření či soutěžení. Neobjevuje se jen v ekonomii, ale také v sociální, politické či kulturní sféře. Konkurence je vztah dvou a více subjektů, které musí být konkurenční a zároveň musí mít konkurenční zájem. (Mikoláš, 2005)

Většina podniků vnímá konkurenty jako ohrožení a soustředí se na to, jak proti nim získat podíl na trhu, případně jim zabránit ve vstupu do odvětví. Správní konkurenti ovšem mohou podnik spíše posilnit, než aby ho ohrozili. Napomáhají k vypracování strategických cílů, které zvyšují udržitelnost konkurenční výhody či strukturu odvětví. Proto je žádoucí, aby podnik měl alespoň jednoho či dva správné konkurenty. (Porter, 1993)

Z mikroekonomického hlediska existuje několik forem a projevů konkurence, a to konkurence napříč trhem, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky. **Konkurence napříč trhem** je také nazývána jako konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Vyznačuje se tím, že podniky chtějí co nejvíce prodat s co nejvyšším ziskem a spotřebitelé zase chtějí co nejvíce nakoupit za co nejnižší cenu. Musí tedy dojít ke kompromisu, aby došlo k uspokojení obou stran. Na střetu zájmu jednotlivých spotřebitelů je založena **konkurence na straně poptávky**. Každý nakupující chce nakoupit co nejvíce za co nejnižší cenu i na úkor ostatních kupujících. Je-li poptávka vyšší než nabídka, vede tato konkurence k růstu cen. **Konkurence na straně nabídky** se projevuje jako snaha výrobců prodat co nejvíce výrobků za co nejvyšší zisk anebo získat co nejvyšší podíl na trhu a oslabit tedy konkurenty. Tato konkurence vzniká, když je nabídka nižší než poptávka a vede ke snižování cen. (Mikoláš, 2005)

Konkurenci na straně nabídky lze dále rozdělit na cenovou/necenovou konkurenci a dokonalou/nedokonalou konkurenci. V případě cenové konkurence je stěžejním využitím tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Naopak při necenové konkurenci se podniky zaměřují

spíše na kvalitu, design nebo diferenciaci výrobku než na tvorbu cen. Dokonalou konkurencí se rozumí „ideální stav“, kdy existuje mnoho konkurentů jak na straně nabídky, poptávky tak napříč trhem. Nedokonalá konkurence existuje ve 3 formách – monopolní konkurence (jeden diferenciovaný výrobek s mnoha výrobci a volným vstupem na trh), oligopol (nabídka je uskutečňována malým počtem výrobců) a monopol (mnoho kupujících, ale jen jeden prodávající). (Mikoláš, 2005)

V rámci konkurence v odvětví existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah konkurenčního boje. Jsou jimi:

- stupeň koncentrace – čím více výrobců, tím vyšší a ostřejší je konkurence,
- diferenciací výrobků – čím nižší diferenciací v oblasti kvality a vlastností, tím vyšší konkurence,
- změna velikosti trhu – čím větší trh, tím slabší konkurence,
- struktura nákladů – vysoké fixní náklady vedou k cenové konkurenci,
- rostoucí výrobní kapacita – při větším nárůstu výrobních kapacit než trhu, bude konkurence ostřejší,
- bariéra výstupu – obtížnost odstoupení ze směřujícího se trhu zvyšuje se konkurence. (Mikoláš, 2005)

2.1.7 Konkurenceschopnost

Na základě chování a struktury podniků byly vymezeny dva přístupy ke konkurenceschopnosti. Jedná se statický přístup, kdy jsou firmy malé a pasivní, a dynamický přístup, ve kterém jsou firmy velké s aktivními strategiemi. (Shafaeddin, 2014)

V případě statických přístupů je konkurence vedena v oblasti nákladů a cen. Statický přístup ke konkurenceschopnosti je veden na základě neoklasické teorie statické komparativní nákladové výhody. Výhoda je tedy určována faktorovým vybavením – hmotným kapitálem a prací. Tento přístup ke konkurenceschopnosti je pouze teoretickou abstrakcí, protože je založen na řadě nereálných předpokladů. Těmi jsou: trh je perfektně konkurenceschopný, v odvětví působí velké množství firem, produkt je homogenní, faktory jsou plně mobilní, existuje úplná informovanost. (Shafaeddin, 2014)

V rámci dynamických procesů jde především o hospodářskou soutěž. Firmy nejsou pasivní a podnikatelé se snaží inovovat a podnikat strategické kroky ke změně produktů, cen a

technologií. V potaz jsou brány jak cenové, tak necenové faktory v konkurenceschopnosti. (Shafaeddin, 2014)

Konkurenceschopnost podniku je možné považovat za jednu z podob podnikatelského potenciálu, který se musí vyznačovat všeobecnými a speciálními charakteristikami. Všeobecná podmínka je charakterizována jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být. Speciální podmínky jsou charakterizovány tak, že existuje externí potenciál, který nabízí příležitost k umocnění potenciálu nebo naopak potenciál firmy omezuje. (Mikoláš, 2005)

Parametry konkurenceschopnosti lze definovat jak z pohledu podnikové sféry, tak z pohledu celé ekonomiky. Z pohledu celých ekonomik, tedy jednotlivých státních celků, se konkurenceschopnost porovnává mírou inovací, odpisovou politikou nebo pracovním právem v zemi. (Kislingerová, 2014)

Pro zvyšování konkurenceschopnosti existuje řada koncepcí a mechanismů. V národních ekonomikách se velmi často objevuje přátelské prostředí pro podnikání. Tyto projekty jsou však omezeny reálným nedostatkem finančních prostředků ve veřejných rozpočtech. Aby si podniky mohly ponechat více vydělaných peněz, které dále investují a budou expandovat, jsou národní ekonomiky nuceny přistoupit ke zvýšení daňové zátěže. Ovšem vyšší daně opět vedou k tomu, že se výroba přesouvá do jiné země a investice se snižují. Státy tedy musí najít optimální rovnováhu mezi budováním podnikatelského prostředí a zdrojem financí, které budou tuto aktivitu financovat. (Kislingerová, 2014)

2.2 Vymezení technik pro posouzení konkurenceschopnosti

Tato podkapitola je věnována teoretickému vymezení metod, které budou aplikovány v praktické části práce. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, benchmarking a SWOT analýzu.

2.2.1 PEST analýza

PEST analýza je součástí analýzy vnějšího prostředí podniku. Ta by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. Podnikatelské prostředí zahrnuje faktory, jejichž působení může na jedné straně vytvořit nové podnikatelské příležitosti, ale na druhé straně představují také potenciální hrozby pro podnik. Mezi faktory uplatňované v rámci PEST analýzy patří politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Politické faktory

Fungování ekonomiky je ovlivňováno aktivitami vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se na přímo či nepřímo na řízení státu. Ekonomika je ovlivňována především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát také představuje významného zaměstnavatele, ale také spotřebitele. Různé aktivity vlády a institucí mohou pro podniky představovat jak příležitosti, tak hrozby. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Ekonomické faktory

Podniky jsou silně ovlivňovány současným, ale i budoucím stavem ekonomiky. V rámci tohoto faktu, je nutné analyzovat stádium hospodářského cyklu, hospodářskou politiku vlády, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, fiskální a monetární politiku státu, míru inflace a stav platební bilance státu. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Působení jednotlivých faktorů může mít na různé podniky různé vlivy. To, co pro jeden podnik představuje hrozbu, může být pro jiný podnik příležitostí. Proto by se stratégové měli při analýze zaměřit na identifikaci těch nejdůležitějších a na jejich předpovědi do budoucna. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují velmi silně poptávku po zboží a službách, na druhé straně výrazně ovlivňují i stranu nabídky, tedy podnikavost a pracovní motivaci. Mezi sociální faktory můžeme zahrnout tyto faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- životní styl,
- hodnotové stupnice a postoje lidí,
- životní úroveň,
- zdravotní stav a struktura populace,
- kvalifikační struktura populace. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Technologické faktory

Významné vynálezy a inovace mají na existenci podniků zásadní vliv. Mohou se díky nim rozvíjet a pronikat do nových oblastí podnikání. Na jedné straně je investování do

technologického rozvoje nezbytné, na druhé straně zahrnuje také mnoho rizik. Často není do poslední chvíle jasné, zda bude vývoj a výzkum úspěšný a bude mít odpovídající návratnost investice a v důsledku technologického rozvoje vznikají nové konkurenční technologie. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

2.2.2 Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil je analytickým nástrojem k deskripci konkurenční pozice podniku. Tento model popisuje pět konkurenčních sil, kterými jsou vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, rivalita mezi konkurenčními firmami, hrozba vstupu potenciálních konkurentů a hrozba substitučních výrobků. (Vochozka, 2012)

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace jak potenciálních hrozeb, tak i nových příležitostí, díky kterým mohou být hrozby eliminovány. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Zákazníci a jejich spokojenost

Analýza a prognóza vývoje zákazníků je pro podnik klíčové, protože právě zákazníci vytvářejí poptávku podniku. V rámci analýzy zákazníků se provádí segmentace, tedy seskupování zákazníků do určitých skupin podle různých kategorií. Tyto kategorie vycházejí ze spotřebitelského chování. Může se jednat o příjem zákazníka, jeho majetek, rodinný status nebo zálibami. Pro analýzu sektoru jsou klíčové identifikovat kupující, demografické faktory a geografické faktory. (Souček, 2015)

Identifikace kupujících

Identifikaci zákazníků je potřeba věnovat náležitou pozornost hlavně proto, aby bylo možné eliminovat hrozbu ztráty svých zákazníků, případně nalézt možnosti, jak nové zákazníky získat. Říká se, že udržet dosavadního zákazníka je většinou levnější než nového zákazníka získat. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Demografické faktory

Mezi základní demografické faktory používané při analýze zákazníka patří změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace. **Změny v populaci** ovlivňují rozhodnutí podniků o umístění výroby a distribučních center. Jestliže ve vyspělých zemích

dojde k poklesu populace, a naopak v rozvojových zemích se projeví populační exploze, podniky se budou spíše orientovat na rychle rostoucí trhy rozvojových zemí. Z důvodu zlepšení sociálních podmínek a zdravotní péče, dochází k **posunům ve věku populace** a lidé ve vyspělých zemích stárnou. **Rozložení příjmů populace** lze definovat tak, že pro některé trhy je významné, že většina příjmů je držena v rukou určité vrstvy obyvatel, pro trhy jiné vrstvy obyvatel je ovšem tato skutečnost nevýznamná. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Geografické faktory

Umístění podniků, jejich jednotek nebo distribučních systémů je významně ovlivněno tím, kde se potenciální zákazníci nacházejí. Je třeba uvažovat o tom, zda budou zákazníci například obchod navštěvovat a zda doprava do něj je pro zákazníky nekomplikovaná a není příliš nákladná. Podniky také nesmí zapomínat vzít v úvahu dopravu zboží a zaměstnanců. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Metoda QFD

Metoda QFD pochází ze sedmdesátých let dvacátého století z Japonska a za průkopníky jsou označováni Yoji Akao a Shingeru Mizuno. Zkratku QFD („Quality Function Deployment“) lze do češtiny přeložit jako rozpracování funkcí kvality. (Blecharz, 2011)

QFD je systematický proces, díky kterému jsou identifikovány požadavky zákazníků a ty jsou pak dále přenášeny do všech funkcí a aktivit společnosti. Základem je hlas zákazníka v rámci, kterého jsou nadefinovány požadavky zákazníka v jeho vlastním jazyce. Aplikace metody spočívá v tom, že hlas zákazníka je pak dále přeložen a transformován do technického jazyka. Díky QFD dochází k odstranění některých problémů, kterými jsou např. zanedbání požadavků zákazníka, zanedbání konkurence nebo ztráta informací. (Blecharz, 2011)

Pomůckou při realizaci metody QFD, hlavně po vizuální stránce, je sestavení diagramu zvaného Dům kvality. Tento diagram se skládá z 8 polí, nazývaných také jako pokoje. **Pokoj 1** obsahuje hlas zákazníka v jeho vlastním jazyce. Hlas zákazníka lze definovat jako netechnický a subjektivní. V **pokoji 2** je prováděn překlad hlasu zákazníka do technického jazyka a do požadavků na systém. **Pokoj 3** slouží k vyjasnění vzájemné závislosti mezi pokoji 1 a 2. Zlepšuje se zde přesnost překladu a dochází k eliminaci možnosti chybného překladu. V **pokoji 4** je prováděno srovnání s konkurencí zákazníkem na základě benchmarkingu. Zákazník porovnává plnění jeho požadavků u 3 značek výrobku. **Pokoj 5** slouží k technickému

srovnávání na základě standardních testů. Technické srovnávání je prováděno opět se dvěma konkurenčními výrobky. **Pokoj 6** je také nazýván jako střecha a řeší se v něm konflikt zájmů. Zkoumají se dvojice specifikací na výrobek s ohledem, zda se jedná o zeslabení nebo zesílení vlivu. Slouží především k včasné identifikaci škodlivých interakcí mezi specifikacemi. V **pokoji 7** je vyjádřena váha důležitosti každého z požadavků na výrobek. Finálním pokojem je **pokoj 8**, kde je prováděna kvantifikace požadavků na nový – lepší výrobek. Existuje také zjednodušená forma aplikace metody QFD, která obsahuje pouze pokoje 1, 2, 3, 7 a 8. (Blecharz, 2011)

Okno zákazníka

Metoda Okno zákazníka zpracovává data z měření spokojenosti zákazníků a převádí je do jednoduchého dvouosého grafu. Na jedné ose je zaznamenána hodnota míry spokojenosti se znaky produktů a na druhé ose váha těchto znaků. Mediány obou proměnných poté rozdělují graf do 4 kvadrantů:

- Kvadrant A „zákazník to chce a nedostává to“ – jedná se o důležité znaky kvality, které nejsou adekvátně naplněny. Je vyžadováno okamžité zlepšení.
- Kvadrant B „zákazník to chce a dostává to“ – jedná se o důležité znaky kvality, které jsou kvalitně plněny. Zde je třeba udržet stávající úroveň.
- Kvadrant C „zákazník to nechce a ani to nedostává“ – jedná se o znaky kvality, které nejsou důležité a nejsou ani kvalitně plněny. Není zde nutná okamžitá pozornost.
- Kvadrant D „zákazník to nechce a stejně to dostává“ – jedná se o nedůležité znaky kvality, které jsou adekvátně plněny. Tyto znaky ovšem nemají příliš velký efekt na spokojenost zákazníka. (Nenadál, 2018)

Pro hodnocení jednotlivých znaků kvality a důležitosti těchto znaků se využívá bodová škála 1 – 4 body, přičemž 4 znamená, že znak je plněn výborně a v případě důležitosti je pro zákazníky velmi důležitý a naopak 1 znamená nevyhovující plnění kvality a v případě důležitosti je pro zákazníka nejméně důležitý.

Dodavatelé

Nákup materiálů, strojů nebo služeb od dodavatelů tvoří pro podnik podstatnou část nákladů. Kvalita nakupovaných vstupů také výrazně ovlivňuje kvalitu výrobků nebo služeb

prodáváných podnikem. Proto musí mít podniky dobře zanalyzované jak současné, tak potenciální dodavatele. Údaje o dodavatelích dále podnik využívá při rozhodování o tom, které vstupy bude nakupovat a které si bude svépomocí vyrábět sám. (Souček, 2015)

Provádění analýzy by se mělo soustředit na ty nejvýznamnější konkrétní dodavatele. Pokud má podnik mnoho dodavatelů, je vhodné k výběru nejvýznamnějších dodavatelů použít některou ze statistických metod, např. metodu ABC. V rámci analýzy dodavatelů jsou analyzovány aspekty dostupnosti a nákladů:

- na materiály a polotovary,
- na energie,
- na pracovní síly,
- na pořízení peněz. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

V současnosti stále více podniků prosazuje moderní principy organizace nákupních činností, kterými jsou single sourcing a princip výrobního partnerství. **Single sourcing** znamená, že se počet dodavatelů omezuje a hrozba změny dodavatele je nahrazena partnerstvím v rámci hodnototvorného řetězce. **Princip výrobního partnerství** vychází z toho, že předpokladem úspěchu je oboustranné partnerství mezi výrobcem a dodavatelem než konkurenční vztahy. Jejich spolupráce musí být dlouhodobý a permanentní. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Stávající konkurence

V případě analýzy stávající konkurence je nejdůležitější nalézt a zhodnotit nejvýznamnější konkurenty a zjistit, které z jejich aktivit a podnikatelských záměrů představují pro podnik hrozbu či příležitost. Konkurenční boj probíhá v podobě soupeření především o zákazníky a jejich peněžní prostředky, suroviny, pracovní sílu nebo energie. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Při analýze stávající konkurence by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru?

- Opouštějí obor naši staří rivalové? (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Potenciální konkurence

Potenciální konkurenci lze definovat jako hrozbu vstupující na trh v daném oboru. Nová konkurence vstupující na trh se často uchyluje k agresivní cenové politice, která je často prováděna bez ohledu na vlastní rentabilitu. (Tomek a Vávrová, 2009)

Hrozba substitutů

Substituci lze definovat jako proces, kdy jeden výrobek nebo služba nahrazuje jiný výrobek nebo jinou službu při plnění určitých funkcí pro kupujícího. Substituce se vyskytuje ve všech odvětvích, rozhoduje o poptávce a určuje cenový strop v daném odvětví. Základním krokem při identifikaci substitutů je pátrání pro výrobcích a službách, které spíše plní stejnou generickou funkci, než aby měly stejný vzhled. U jednoduchých forem substituce plně nahrazuje jeden výrobek druhý v plnění stejných funkcí, tedy čím je funkce výrobku vyjádřena obecněji, tím více substitutů existuje. U složitějších forem substituce je potřeba nejprve definovat škálu funkcí výrobku, a poté zahrnout substituty, které plní jak stěžejní funkce výrobku, tak zahrnují i nějaké jiné funkce navíc. (Porter, 1993)

2.2.3 Finanční analýza

Z důvodu neustále se měnícího ekonomického prostředí, musí úspěšné při hospodaření analyzovat finanční situaci firmy. Finanční analýzu lze definovat jako „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemních minulostí, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“ (Růčková 2011, s.9)

Smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování o fungování podnik. Vychází z účetnictví, které předkládá údaje o penězích k jednomu časovému okamžiku. Aby tyto údaje mohly být použity pro vyhodnocení finančního zdraví podniku, musí být dále podrobeny finanční analýze. (Růčková, 2011)

Mezi základní cíle finančního řízení podniku patří dosahování finanční stability. Ta je hodnocena na základě schopnosti vytvářet zisk, zhodnocení vloženého kapitálu, zajištění přírůstku majetku, a tak zajištění platební schopnosti podniku. (Růčková, 2011)

Výsledky finanční analýzy je možné, z časového hlediska, interpretovat ve dvou rovinách. Za prvé jde o zhodnocení vývoje podniku z minulosti až do současného stavu. Za druhé lze říct, že finanční analýza slouží jako základ pro plánování jak krátkodobých, tak dlouhodobých budoucích aktivit podniku. (Růčková, 2011)

Data potřebná k sestavení finanční analýzy jsou převážně čerpána z účetních výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Informace v nich obsažené musí být nejen kvalitní, ale také komplexní. Účetní výkazy mohou být finanční nebo vnitropodnikové. Finanční výkazy poskytují externím uživatelům informace o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě výsledků hospodaření a o peněžních tocích. Vnitropodnikové výkazy vychází z potřeb každého jednoho podniku a slouží k zpřesnění výsledků finanční analýzy a k eliminaci rizika odchylky od skutečnosti. (Růčková, 2011)

Mezi základní poměrové ukazatele finanční analýzy je možné zařadit ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability aktiv (vzorec 2.1) je považován za klíčový při měření rentability, a to hlavně proto, že poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na použitý zdroj financování. Trend tohoto ukazatele by měl mít rostoucí charakter. (Dluhošová, 2010)

Vzorec 2.1 Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Dalším ukazatelem rentability použitým v praktické části práce je rentabilita tržeb (vzorec 2.2). Tento ukazatel vyjadřuje stupeň ziskovosti, tedy kolik Kč zisku připadá na jednu Kč tržeb. Tento ukazatel by měl mít rostoucí trend. V případě, kdy tento ukazatel vykazoval nízké hodnoty, jedná se o chybné řízení firmy. (Dluhošová, 2010)

Vzorec 2.2 Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost podniku hradit své závazky. Likvidita je tedy závislá na tom, zda výrobky podniku jsou prodejné, jak rychle je podnik schopen inkasovat pohledávky a případně prodat své zásoby.

Ukazatel celkové likvidity (vzorec 2.3) poměřuje objem oběžných aktiv jako objem potenciálních peněžních prostředků s objemem krátkodobých závazků. Žádoucím jevem je, aby tento ukazatel byl stabilní a pohyboval se v rozmezí 1,5 až 2,5. (Dluhošová, 2010)

Vzorec 2.3 Celková likvidita

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Jako likvidita 2. stupně je označována pohotová likvidita (vzorec 2.4). Na rozdíl od celkové likvidity je zde počítáno s oběžnými aktivy sníženými o zásoby. Počítá tedy s pokladní hotovostí, penězi na bankovních účtech, obchodovatelnými cennými papíry a pohledávkami v čisté výši. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v pásmu od 1,0 do 1,5. (Dluhošová, 2010)

Vzorec 2.4 Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktivita} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Z krátkodobého hlediska je nejvýznamnější ukazatelem likvidity okamžitá likvidita (vzorec 2.5). Počítá pouze s nejlikvidnější formou prostředků, a to s penězi v hotovosti, penězi na účtech a šeky. Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1. (Dluhošová, 2010)

Vzorec 2.5 Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu zásob (vzorec 2.6) vyjadřuje kolikrát za rok je jedna jednotka zásob prodán a opětovně naskladněna zpět. Trend tohoto ukazatele by měl být rostoucí. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob (vzorec 2.7) vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Optimální hodnota tohoto ukazatele musí být technicky a ekonomicky zdůvodnitelná. Obecně ale platí, že čím kratší je tento čas, tím lépe pro podnik. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek (vzorec 2.8), říká za jak dlouho jsou faktury průměrně vypláceny. Výše tohoto ukazatele vypovídá o strategii řízení pohledávek, pokud jeho výše převyšuje dobu splatnosti, je nutné přezkoumat platební kázeň odběratelů. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

Posledním ukazatelem aktivity použitým v praktické části této práce je ukazatel doby obratu závazků (vzorec 2.9). Tento ukazatel vyjadřuje, jak rychle jsou spláceny závazky podniku. Aby nebyla narušena finanční rovnováha podniku, měla by doba obratu závazků být delší než doba obratu pohledávek. Ukazatel je také důležitý pro věřitele, protože ukazuje, jak podnik dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. (Růčková, 2011)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti (vzorec 2.10) vyjadřuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům. Žádoucí je, aby trend tohoto ukazatele byl klesající. Tímto ukazatelem je měřen podíl věřitelů na celkovém kapitálu a čím vyšší je, tím vyšší je riziko věřitelů. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Analytickým ukazatelem k celkové zadluženosti je ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (vzorec 2.11). Jeho akceptovatelná výše je závislá na postoji firmy k riziku a obecně by měl mít klesající trend. U stabilních společností se tento ukazatel pohybuje v rozmezí mezi 80 % až 120 %. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

2.2.4 Benchmarking

Benchmarking lze definovat jako standart pro srovnávání. Je zaměřen na vyhledávání nejlepších způsobů a praktik a následné porovnávání s konkurenty. Jedná se o postavení osob, firem a národů vůči ostatním. (Jirásek, 2007)

Výchozím je pojem benchmark. Ten lze chápat jako ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se podnik chystá inspirovat. Jedná se tedy o nastavení jakési laťky, kterou se podnik chystá v budoucnu překonat. Může se jednat o oblasti nákladů, hodnot pro zákazníka, produktivitu nebo průběžný čas procesů. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Není možné jednoznačně určit, která kritéria by měla být v rámci benchmarkingu porovnávána. Zejména proto, že tržní pozice a konkurence se neustále mění a vyvíjí, a proto je nutné o konkurenčnosti uvažovat ve vývoji. Předmětem srovnávání mohou být výrobky, služby, financování, procesy přípravy, kvalifikace lidí nebo využití technologií. (Jirásek, 2007)

Na základě charakteru objektu benchmarkingového zkoumání jsou rozlišovány 3 typy benchmarkingu: výkonový, funkcionální a procesní. **Výkonový benchmarking** je založen na přímém měření a porovnávání různých výkonových parametrů. Předmětem je hmotný objekt a je možné srovnání s přímými konkurenty na trhu. Podnik má tedy možnost poznat svou relativní výkonnost. Jedná se například o výkon pracovníka, výkon linky nebo výkon celé organizace. Dalším typem je **funkcionální benchmarking**. Jde o porovnávání jedné nebo několika funkcí organizace. Využívá se především v oblasti služeb a v neziskovém prostoru. Oproti výkonovému benchmarkingu se lépe nalézá konkurent k porovnání. Příkladem je zkoumání

rozsahu poskytovaných služeb podnikem nebo rozsah poskytovaných doplňkových služeb. Posledním typem je **benchmarking procesní**. Jedná se o soubor aktivit sloužících k měření a porovnávání konkrétního procesu v organizaci. Měření a porovnávání probíhá na používaných přístupech k vykonání práce nutné k přeměně vstupů na výstupy. Procesní benchmarking nemusí být prováděn jen na přímých konkurentech, ale také na organizacích, které provádí podobné procesy jako organizace. Zkoumanými procesy mohou být například fakturace, interní auditování, projektování nebo způsoby a formy interní komunikace. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Podle toho, kde je benchmarking vykonáván, je možné benchmarking dále rozdělit na interní nebo externí. **Interní benchmarking** je uskutečňován v rámci jedné organizace mezi jednotlivými jednotkami organizace, které zajišťují stejné nebo podobné produkty, procesy nebo funkce. Interní benchmarking slouží k nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti a je tedy založen na ochotě poznání nejlepší praxe v organizaci. Zpracování interního benchmarkingu trvá výrazně kratší dobu než zpracování externího, protože organizace nenaráží na omezení při získávání potřebných informací. V rámci **externího benchmarkingu** dochází k srovnávání a měření s jinou organizací. Pro malé a střední podniky jde o běžný typ benchmarkingu, protože nejsou dostatečně velké a rozrostlé na interní benchmarking. Velkým omezením tohoto typu benchmarkingu je nalezení vhodného partnera ke srovnávání. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Proces aplikace benchmarkingu v určité organizaci se skládá z 5 etap. První etapa se nazývá **iniciační fáze**. Tato fáze slouží k definování potřeb organizace, stanovení politiky benchmarkingu a posouzení připravenosti organizace k benchmarkingu. Druhou etapou je **plánovací fáze**. V této fázi podnik vybere objekt benchmarkingu, partnera pro srovnávání a vhodné metody a postupy ke sběru dat. Dále je také proveden samotný sběr dat o výkonnosti od partnerů. **Analytická fáze** je třetí etapou procesu aplikace benchmarkingu. Zde dochází k vyhodnocení získaných dat a analýze rozdílů a jejich příčin, a také k návrhu cílových hodnot vlastního zlepšování. Čtvrtá etapa se nazývá **integrační fáze**. V této fázi se v podniku projednají zjištěné výsledky benchmarkingu a definují se cíle vlastního zlepšování. Poslední etapou je **realizační fáze**. Zde dochází k plánování a realizace projektů vlastního zlepšování a posouzení jejich účinnosti a efektivnosti. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

2.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů využívaných při formulaci podnikové strategie. SWOT je zkratka složená z anglických slov Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). (Vochozka, 2012)

Podstatou SWOT analýzy je identifikace a rozdělení faktorů, které pro podnik představují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně jsou tyto faktory verbálně charakterizovány a ohodnoceny a zařazeny do 4 kvadrantů, viz. Obrázek 2.1. Fakta a údaje použité v rámci SWOT analýzy jsou shromážděny z již provedených technik a analýz. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Metoda SWOT analýzy je do určité míry subjektivní, protože závisí na znalostech a zkušenostech manažerů a dalších osob podílejících se na hodnocení situace. Jedním z chybějících prvků při aplikaci metody je posouzení změn v právním rámci vnitřního i mezinárodního obchodu, který zahrnuje obchodní systémy, regionalismus a další faktory hospodářské soutěže. (Shafaeddin, 2014)

Obrázek 2.1 Matice SWOT

S	W
Výčet silných stránek • • •	Výčet slabých stránek • • •
O	T
Výčet příležitostí • • •	Výčet hrozeb • • •

Zdroj: Keřkovský 2017

Při zpracování SWOT analýzy je doporučeno dodržet následující zásady:

1. Výsledky SWOT analýzy by měly být relevantní, tedy analýza by měla být zpracována s ohledem na její účelnost.
2. SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatné jevy a fakta. Je potřeba využít jen podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí. Přílišné množství faktů výsledky SWOT analýzy spíše komplikuje.
3. SWOT analýza by měla být objektivní, tedy není vhodné, aby obsahovala pouze subjektivní názory zpracovatele, ale aby zde byly zahrnuty objektivní vlastnosti prostředí a objektu analýzy.
4. Sílu působení jednotlivých faktorů je vhodné ohodnotit podle jejich významu. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Za předpokladu, že dojde ke kombinaci potenciálních příležitostí a hrozeb s předpokládanými silnými a slabými stránkami, je možné zvažovat čtyři různé vzorové situace, které se mohou stát vzorem při volbě strategie. (Vochozka, 2012)

2.3 Shrnutí teoreticko-metodické části

První podkapitoly této části práce byly věnovány vymezení pojmů podnik, podnikatel a podnikání, speciálně podnikání malé a střední firmy. Dále byly definovány pojmy konkurence a konkurenceschopnost, které jsou pro tuto práci klíčové. Další podkapitola byla věnována pojmu „franchising“, který byl definován z několika hledisek a byly vyjmenovány hlavní výhody a nevýhody franchisingu.

Další podkapitola teoretické části práce byla zaměřena na vymezení a definování metod používaných pro analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku a zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o metody, které budou posléze použity v aplikační části práce – PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil (zahrnující metody QFD a Okno zákazníka), finanční analýza, benchmarking a SWOT analýza.

3 Charakteristika podniku a výhody franchisingu

Následující kapitola je věnována charakteristice analyzovaného podniku a podmínkám a výhodám plynoucích z franchisingu. Bude představen podnik jako celek a následně jeho pobočka v Ostravě (franchisa). Součástí této kapitoly je také přehled o nabízených výrobcích.

3.1 CrossCafe original, s. r. o.

Obrázek 3.1 Logo kavárny



Zdroj: www.crosscafe.cz

Síť kaváren CrossCafe pochází původně z Plzně a nyní je možné nalézt kavárny v 9 dalších městech v České republice. Během 10 let se síť kaváren rozrostla z 1 kavárny na 25 poboček. Jejich umístění je zobrazeno na mapě níže (viz. Obrázek 3.2).

Obrázek 3.2 Mapa umístění kaváren v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

První kavárna byla otevřena v roce 2007 v Plzni v Jungmannově ulici. V současné chvíli poskytuje výhody plynoucí z franchisingu 8 franchisantům. V roce 2015 firma získala ocenění Franchisa roku, které je udělováno Českou asociací franchisingu. Jednalo se o historicky první takovéto ocenění udělováno v České republice. V roce 2017 podnik oslavil 10leté výročí a má tendenci se nadále rozrůstat. (O nás - CrossCafe.cz, 2020)

V roce 2018 podnik investoval do modernizace výroby, která je nyní schopna zásobit produkty až 100 poboček. Vizí této franchisy je tudíž rozšířit síť kaváren na toto číslo. V následujících letech by se také rádi zaměřili na zviditelnění a zvýšení prodeje produktů připravovaných z Yuzu (korejské citrusy nakládané v medu). (O nás - CrossCafe.cz, 2020)

Koncept kavárny je založen na slově „Cross“, tedy postavit lidem kavárnu přímo do cesty, tam kde prochází nejvíce lidí.

Základem jsou tři hlavní pilíře:

- vynikající produkt,
- vynikající prostředí,
- vynikající obsluha. (O nás - CrossCafe.cz, 2020)

3.2 Pobočka v Ostravě

Předmětem analýzy konkurenceschopnosti v rámci této diplomové práce je pobočka CrossCafe v Ostravě. Tato pobočka byla otevřena v březnu 2018, takže se jedná o poměrně mladou pobočku, u které je vhodné analýzu provést. V kavárně se nachází 88 míst k sezení a je zde zaměstnáno 17 zaměstnanců. (O nás -CrossCafe.cz, 2020)

Provozovna je situována v centru města kousek od Výstaviště Černá louka. Je zde dobrá dopravní dostupnost pomocí MHD – zastávky Elektra a Výstaviště. Nevýhodou se může jevit nemožnost parkování přímo u kavárny a také nedostatek parkovacích míst v centru Ostravy, kterých je v centru opravdu poskromnu.

S výstavbou obchodního centra Nová Karolina došlo k odlivu kupní síly z centra města v okolí Masarykova náměstí, právě do Nové Karoliny. Jak sama manažerka říká, vnímá tuto situaci jako boj o každého zákazníka, který je nutné podpořit dobrým marketingem, aby zákazníci získali povědomí o kavárně a rádi se vraceli zpět.

The map shows the city center of Ostrava, Czech Republic. The location of CrossCafe Original is highlighted with a red pin and a blue circle. Other notable locations include Casino Admiral, Elektra, and various restaurants and shops. The map also shows the city's layout, including streets like Tyršova, 28. října, and Vojskova.

Provozovna disponuje bezbariérovým přístupem, zahrádkou a dětským koutkem. Mimo to také nabízí Wifi zdarma a službu „knihovny“, protože jsou v kavárně umístěny knihy, které si můžete půjčit a přečíst u kávy. Jak sami uvádí na internetových stránkách, jedná se o dog friendly kavárnu, takže pejsci jsou zde také vítáni. Kavárna také disponuje banketkou, která je dobře zařízena a mimo jiné také vybavena LCD obrazovkou. Je tedy hojně využívána k pořádání firemních akcí nebo meetingů. (O nás - CrossCafe.cz, 2020)

V současné chvíli je koncept kavárny CrossCafe v podobě franchisy poskytován několika franchisantům. Franchisová smlouva je uzavírána na 10 let s možností případného prodloužení. Vstupní a rezervační poplatek činí 100 000 Kč, a po zavedení franchisy je placen průběžný franchisový poplatek ve výši 3,5 % a marketingový poplatek 1,2 %. Existují 3 typy franchisové spolupráce: Rebranding, Franchisa v nových prostorech a Rozšíření současného provozu o franchisu. (Franchising Crosscafe.cz, 2020)

Rebranding znamená otevření franchise CrossCafe v již existující kavárně. Jedná se o nejméně finančně nákladnou variantu. Je vhodná pro již zavedené kavárny, které jsou připraveny k růstu. Výhodou je spojení se zavedenou a silnou značkou a získání podpory franchisora. Náklady jsou obvykle vyčísleny do 500 000 Kč. (Franchising.cz, 2020)

V případě **franchise v nových prostorech** jde o vznik zcela nové kavárny. Po vytipování atraktivního místa, zpravidla se jedná o turistická centra, pěší zóny, zastávky MHD, business centra, nádraží nebo univerzitní kampusy. Jedná se o finančně nejnákladnější investici, jelikož náklady na zařízení se pohybují v rozmezí 2,7 – 3,9 mil. Kč. Výhodou je, že franchisant může ovlivnit vzhled kavárny a nechat ji vybavit nejmodernějším zařízením. Nevýhodou je riziko plynoucí z předem nevyzkoušeného umístění podniku. (Franchising.cz, 2020)

V rámci varianty **„Rozšíření současného provozu kavárny“** je koncept CrossCafe přidružen, k již existujícímu podniku, který není kavárnou. Může se jednat o knihkupectví, pekárny, rychlá občerstvení apod. Investiční náklady jsou závislé na rozsahu úprav a pohybují se od 1,5 do 2,5 mil. Kč. (Franchising.cz, 2020)

V případě, že zájemce nemá dostatek vlastních finančních prostředků, je možné požádat franchisora o půjčku až do výše 50 % celkové částky se splatností 5 let.

Tabulka 3.1 Souhrn variant franchisingu

Varianta	Počáteční náklady
Rebranding	500 000 Kč
Rozšíření současného provozu o franchisu	1,5 – 2,5 mil. Kč
Franchisa v nových prostorech	2,7 – 3,9 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poskytovatel franchise klade na případné franchisanty a místa vybudování franchise určité požadavky. Umístění potenciální kavárny musí splňovat následující kritéria:

- město s více než 70 000 obyvateli,
- plocha kavárny 70–170 m²,
- vysoce frekventované místo,
- jsou preferována místa navštěvovaná studenty. (Franchising - CrossCafe, 2020)

Také potenciální franchisant musí splňovat určitá očekávání. Musí být ochoten se učit a dále růst, mělo by se jednat o týmového hráče, který se osobně angažuje a má chuť podnikat. Samozřejmostí je kapitálové zajištění a výhodou (nikoli podmínkou) jsou zkušenosti v gastronomii. (Franchising - Crosscafe.cz, 2020)

Franchisant musí odebírat zboží a výrobky od předem stanovených dodavatelů, kteří jsou stejní pro celou síť kaváren CrossCafe. Dále je zde dána struktura produktové nabídky, kterou si z části může franchisant sám upravit.

Pro otevření franchise CrossCafe je tedy nezbytné nalézt vhodné umístění a mít dostatek finančních prostředků, ať už se potenciální franchisant rozhodne pro kteroukoli variantu.

3.3.1 Podpora franchisanta

Nespornou výhodou poskytované franchise je fakt, že franchisant získá úplný provozní manuál s činnostmi, díky kterým si zajistí úspěch ve svém podnikání.

Podpora franchisantů začíná již ve chvíli, kdy se franchisant rozhodne pro jednu z výše zmíněných variant. Jak již bylo zmíněno, franchisor nabízí možnost vypůjčit si chybějící kapitál, pomůže s výběrem lokality, zařídí stavbu provozovny a navrhne design kavárny. Před prvním otevřením franchisor zajistí dodavatelsko-odběratelské vztahy a proškolení personálu a lokální otevřací kampaň. (Franchising.cz, 2020)

3.4 Produktová nabídka

Produktová nabídka CrossCafe se skládá ze stále nabídky a z letní a zimní nabídky, která je pravidelně obměňována. Nabídka by měla být ve všech pobočkách kavárny stejná.

3.4.1 Stálá nabídka

Na základě rozhovoru s manažerkou pobočky bylo zjištěno, že stálá nabídka je udávána franchisorem a je tedy pro všechny pobočky stejná. Do stále nabídky se řadí kávy typické pro každou jinou kavárnu, jako jsou Espresso Macchiato, Pikolo, Espresso Americano, Caffé latte, Cappuccino, Flat White, Caffé Mocha nebo Vídeňská káva. Pro nejmenší zákazníky je v nabídce připraveno Babyccino, tedy cappuccino v dětské verzi. (Produkty – CrossCafe.cz, 2020)

V nabídce horkých nápojů lze nalézt novinku YUZU tea, Chai Latte, čaj z čerstvého zázvoru nebo máty. Nedílnou součástí jsou také různé druhy černých, zelených nebo ovocných čajů. Ze studených nápojů je možné po celý rok ochutnat YUZU limonádu, ledový čaj, Frappe, nealkoholický Aperol Spritz, fresh džus, jablečný mošt nebo klasickou vodu ve džbánu. Samozřejmostí je také možnost objednat si nápoje obsahující alkohol, a to sice víno, malinovou vínoládu, vinný střik nebo Aperol Spritz. (Produkty – CrossCafe.cz, 2020)

Ve stálé nabídce se nenachází jen nápoje, ale také drobné občerstvení, které skvěle doplní nápojový sortiment. Zákazník má možnost vybrat si mezi slanou nebo sladkou pochutinou. V případě sladké varianty je na výběr banánový chlebiček, jahody se šlehačkou, jemný tvaroh s ovocem, jogurt s müsli a ovocem nebo máslový, meruňkový, nugátový croissant. Nabídka slaných pochutin je o něco širší než sladká varianta. Zákazník má možnost vybrat si ze 3 druhů ciabatty, objednat si bulgurový nebo caesar salát, croissant plněný šunkou a sýrem, sýrový, slaninový nebo vajíčkový sendvič nebo slaninový bagel. Pro vegetariány nebo zastánce zdravé výživy má CrossCafe ve své stálé nabídce Veggie Bagel anebo bulgurové, mrkvové nebo šopské salátky. (Produkty – CrossCafe.cz, 2020)

Zajímavostí tohoto konceptu je denní nabídka polévky, která je každý den jiná a po týdnu se opakuje. V pondělí mají zákazníci možnost ochutnat kukuřičnou polévku s jalapenos, v úterý a ve čtvrtek tomatovou s parmezánem, ve středu čočkovou s kokosovým mlékem a v pátek polévku ze zeleného hrášku. Všechny tyto polévky jsou do kavárny dodávány již zhotoveny, a to dodavatelem CC originál s. r. o., který zajišťuje dovoz většiny pokrmů do všech kavárnách CrossCafe.

Ke kávě samozřejmě patří sladké, především dorty. CrossCafe má ve své nabídce velmi široký sortiment dortů, a to nejen ovocné, ale také čokoládové nebo tvarohové. Dorty je možné si také objednat předem a odnést s sebou domů. Pokud zákazník nemá zrovna chuť na dortík, má možnost si zakoupit menší svačinku (Muffiny, Brownies, Cookies, Kokosbary, Parmazánky nebo Datlové tyčinky).

Nedílnou součástí stále nabídky jsou snídaňová a obědová menu, jejichž skladbu lze vidět v tabulce 3.2. Každé menu existuje ve 4 variantách + 1 akční nabídce a jedná se o zvýhodněnou kombinaci samostatně nabízených produktů.

Tabulka 3.2 Snídaňová a obědová menu

Název menu	Složení menu
Snídaně – menu 1	Káva / Yuzu tea / Čaj + Jablečný koláč + Smoothie 0,2l / Fresh 0,2l / Tvaroh / Jogurt
Snídaně – menu 2	Káva / Yuzu tea / Čaj + 2 ks Banánový chlebiček + Smoothie 0,2l / Fresh 0,2l / Tvaroh / Jogurt
Snídaně – menu 3	Káva / Yuzu tea / Čaj + Bacon / Cheese toast + Smoothie 0,2l / Fresh 0,2l / Tvaroh / Jogurt
Snídaně – menu 4	Káva / Yuzu tea / Čaj + Bacon / Veggie bagel + Smoothie 0,2l / Fresh 0,2l / Tvaroh / Jogurt
Akční snídaně	Káva / Yuzu tea / čaj + croissant meruňkový / nugátový / neplněný
Oběd – menu 1	Denní polévka + ½ lososový sendvič + Káva / Yuzu tea / domácí limonáda 0,3l / ice tea 0,3l / džbánek vody 0,5l
Oběd – menu 2	Denní polévka + malý salátek / svačinka + Káva / Yuzu tea / domácí limonáda 0,3l / ice tea 0,3l / džbánek vody 0,5l
Oběd – menu 3	Bulgurový / Caesar salát + svačinka + Káva / Yuzu tea / domácí limonáda 0,3l / ice tea 0,3l / džbánek vody 0,5l
Oběd – menu 4	Ciabatta (3 druhy) + malý salátek / svačinka + Káva / Yuzu tea / domácí limonáda 0,3l / ice tea 0,3l / džbánek vody 0,5l
Akční oběd	Yuzu tea / domácí limonáda / ledový čaj / voda / káva / čaj + vajíčkový sendvič

Zdroj: www.crosscafe.cz

3.4.2 Sezónní nabídka

Dle rozhovoru s manažerkou je sezónní nabídka více variabilní. Základ sezónní nabídky je opět dán franchisorem, nicméně franchisanti mají možnost si k pevně dané nabídce přidat vlastní produkty. Franchisanti zde tedy mohou využít svých vlastních invencí.

V rámci konceptu kaváren CrossCafe existují dvě sezónní nabídky, a to letní a zimní. V letních měsících jde především o poskytnutí osvěžení zákazníkům. Mohou si vychutnat

espresso tonic, borůvkovou limonádu, vínoládu, Ice Coffee, ledový šejk nebo různé smoothies. Pro nejmenší je zde připraven dětský šejk s lentilkami a šlehačkou. Obměna zimní nabídky spočívá především v tom, že je rozšířena nabídka horkých nápojů. V zimním období si zákazníci mohou dopřát kromě nápojů ze stálé nabídky, také sezónní nápoje, např. svařák, horká čokoláda, café bombardino nebo bombardino. (Produkty – CrossCafe.cz, 2020)

3.5 Zákaznická karta

Zákaznická karta CrossCard funguje nejen jako elektronická peněženka, ale také jako bodové konto. Kartu je možné založit v jakékoli kavárně CrossCafe a následně aktivovat, tak že si zákazník do elektronické peněženky nabije minimálně 100 Kč. Následně je možné touto elektronickou peněženkou platit útratu v kavárně a sbírat body za nákup. V případě platby v hotovosti jsou tyto body také načítány na zákaznické konto.

Obrázek 3.4 Zákaznická karta CrossCafe



Zdroj: www.crosscafe.cz

V případě, že si zákazník nabije na elektronickou peněženku kredit 100 Kč, získá bonus 4 Kč. V případě dobití 300 Kč, pak bonus činí 15 Kč a v při dobití 500 Kč obdrží zákazník bonus v hodnotě 30 Kč.

Při nákupu se zákaznickou kartou, zákazník získá body přiřazené k určitému produktu. Jejich výše je uvedena na cenovkách a v aktuálních nabídkách. Systém čerpání slev funguje tak, že každých 10 Kč činí 1 Kč slevy a je tedy možné využít slevu až 50 % z ceny produktu.

4 Analýza konkurenceschopnosti podniku

Tato kapitola je věnována analýze jak makroprostředí, tak mikroprostředí podniku. Jsou zde použity metody PEST, Porterův model konkurenčních sil (zahrnující metody QFD a Okno zákazníka), benchmarking, finanční analýza a SWOT analýza.

4.1 PEST analýza

V rámci této podkapitoly budou analyzovány faktory ovlivňující vnější prostředí podniku. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

4.1.1 Politické faktory

Jelikož je Česká republika součástí Evropské unie, lze politické prostředí v ČR považovat za poměrně stabilní. Členství ČR v EU přináší pro podnikatele jak výhody, tak nevýhody. Mezi výhody patří dotační systém, díky kterému by analyzovaná firma mohla získat finance pro rozšíření pobočky, či otevření nové pobočky. Co se týká nevýhod jde především o různá omezení, jako například ekologická omezení, vydávání omezujících vyhlášek či zpřísnujících zákonů.

Jedním z faktorů ovlivňujících podnik je také daňový systém ČR. Pro podnik jsou klíčové daně z příjmu PO, daň z přidané hodnoty nebo výše odvodu sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Aktuální sazby těchto položek jsou zobrazeny v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 Aktuální sazby

Položka	Sazba
Daň z příjmu PO	19 %
Daň z přidané hodnoty	
<i>Základní</i>	21 %
<i>Snížená</i>	15 %, 10 %
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	25 %
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Neméně důležité je při zakládání kavárny znát základní hygienické normy a příslušná nařízení. Mezi stěžejní patří Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin, Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 - obecné zásady a požadavky potravinového práva nebo Zákon č. 267/2015 Sb. o ochraně veřejného zdraví.

4.1.2 Ekonomické faktory

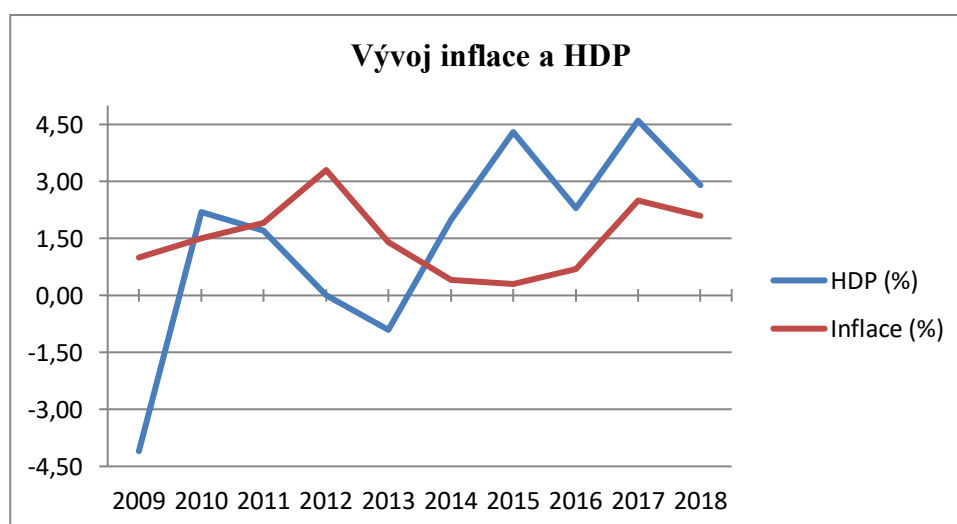
Sledování vývoje ekonomických faktorů je pro podnikatele a podnik velmi důležité, mohou mu totiž pomoci se připravit na budoucnost a vyhnout se tak nepříjemnostem. Důležitými údaji pro podnik jsou vývoj HDP, míra nezaměstnanosti a míra inflace. V tabulce 4.2 je zobrazen vývoj HDP, míry inflace a míry nezaměstnanosti jak v ČR, tak v Ostravě za posledních 10 let.

Tabulka 4.2 Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 10 let

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (%)	-4,10	2,20	1,70	0,00	-0,90	2,00	4,30	2,30	4,60	2,90
Inflace (%)	1,00	1,50	1,90	3,30	1,40	0,40	0,30	0,70	2,50	2,10
Nezaměstnanost v ČR (%)	6,70	7,30	6,70	7,00	7,00	6,10	5,00	4,00	2,90	2,20
Nezaměstnanost v Ostravě (%)	8,71	9,17	8,85	9,66	11,56	10,82	10,01	8,87	6,85	5,19

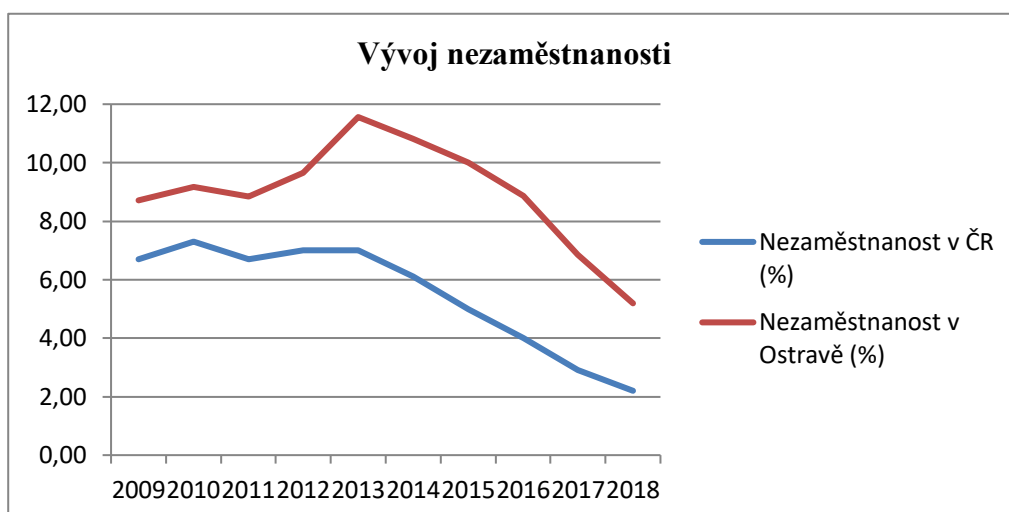
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Graf 4.1 Vývoj inflace a HDP 2009–2018



Zdroj: Tabulka 4.2, vlastní zpracování

Graf 4.2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Ostravě 2009–2018



Zdroj: Tabulka 4.2, vlastní zpracování

Z výše uvedených grafů 4.1 a 4.2 je patrné, že míra inflace se drží okolo 2 % a má rostoucí tendenci. Hrubý domácí produkt meziročně roste, ekonomika je na svém vrcholu a podniky by se měli připravit na propad a případný příchod krize. Míra nezaměstnanosti v ČR dlouhodobě klesá, nicméně míra nezaměstnanosti v Ostravě je stále vysoká. Mnohdy i dvojnásobně vyšší, než je průměr ČR. Tento fakt může snížit kupní sílu obyvatel Ostravy.

4.1.3 Sociální faktory

Mezi hlavní sociální faktory ovlivňující podnikání v kavárenském odvětví patří věková struktura obyvatel v Ostravě a také výše jejich příjmu.

K 31.12.2018 žilo v Ostravě celkem 289 128 obyvatel. V tabulce 4.3 je zobrazena věková struktura obyvatel Ostravy podle pohlaví. Byly vybrány věkové skupiny relevantní pro kavárenské a pohostinské odvětví. Celkem se tedy v Ostravě nachází 245 752 potenciálních zákazníků, z toho 127 631 žen a 118 121 mužů. (www.czso.cz)

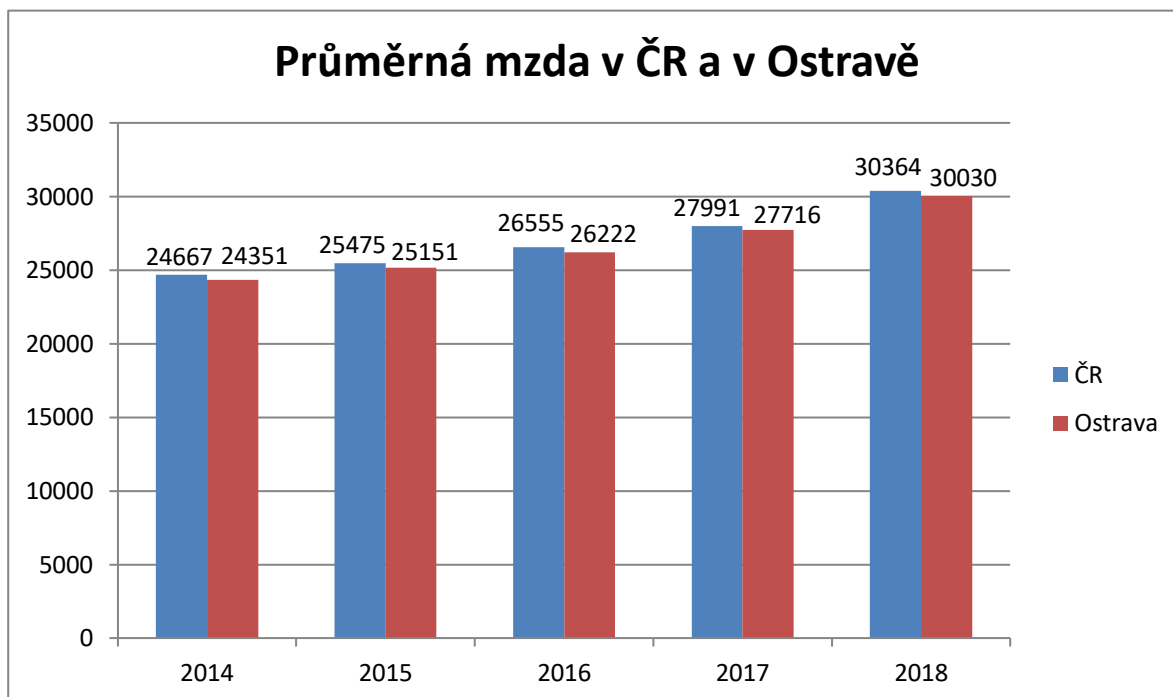
Tabulka 4.3 Věková struktura obyvatel Ostravy k 31. 12. 2018

Ženy ve věku					Muži ve věku				
15-26	27-35	36-50	51 +	Celkem	15-26	27-35	36-50	51 +	Celkem
12 945	19 340	31 609	63 737	127 631	13 536	20 569	33 725	50 291	118 121
Celkem					245 752				

Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

Dalším faktorem je tedy hrubý měsíční příjem obyvatel. Ten má v posledních letech rostoucí tendenci, tudíž si lidé mohou dovolit více utrácet za uspokojování potřeb, které se neřadí mezi základní a nepostradatelné. Z grafu 4.3 je patrné, že průměrná mzda v Ostravě je více méně srovnatelná s průměrem České republiky.

Graf 4.3 Vývoj průměrné mzdy 2014 – 2018 v ČR a v Ostravě



Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

Z tabulky 4.4 je patrné, že vyšší průměrnou měsíční mzdu pobírají muži, a to až o 20 % více než ženy. To může být dáno také tím, že muži mnohem častěji zastávají vedoucí funkce a funkce vyšším managementu než ženy.

Tabulka 4.4 Vývoj průměrné hrubé mzdy v Ostravě 2014 – 2018 podle pohlaví

	2014	2015	2016	2017	2018
Muži	27 281	28 157	29 155	30 628	33 081
Ženy	21 420	22 145	23 289	24 804	26 979

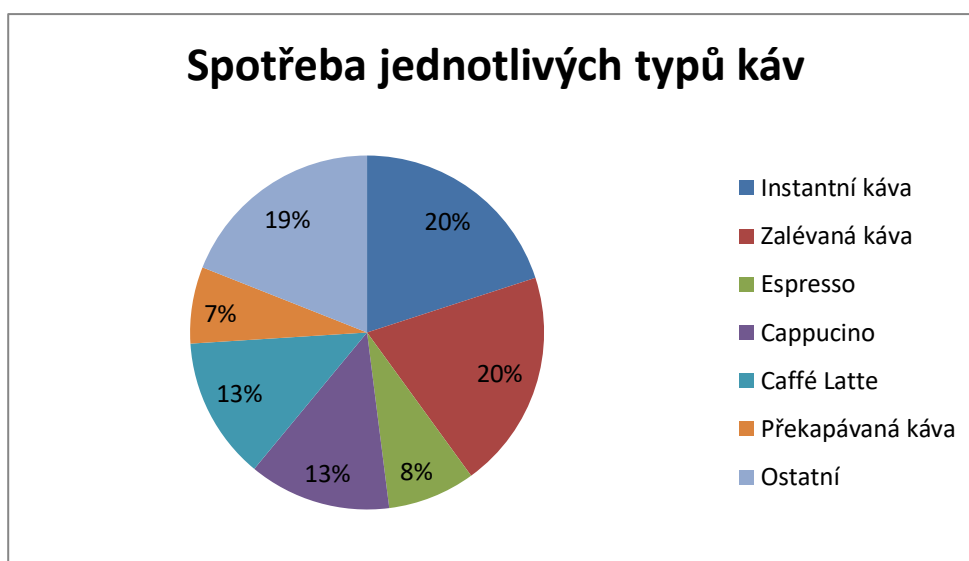
Zdroj: www.czso.cz, vlastní zpracování

Mezi sociální faktory lze zařadit také informace o tom, kolik kávy a za jakou sumu v průměru spotřebuje jeden obyvatel za rok. Dle článku v Hospodářských novinách je spotřeba

jednoho obyvatele Česka asi 2 kg za rok. V porovnání s prvním Finskem (spotřeba 12 kg na obyvatele za rok) se jedná o spotřebu výrazně podprůměrnou. (ihned.cz)

I přesto se v přepočtu ročně v České republice spotřebuje káva za skoro 7 miliard Kč. Většina lidí si zakládá na kvalitě, a proto dává přednost návštěvě kavárny, která kvalitní kávu nabízí. Kavárnu alespoň jednou za rok navštíví 95 % Čechů. Nejčastěji zákazníci pijí instantní kávu a turka. Ostatní typy kávových nápojů jsou zastoupeny v nižší míře, viz graf 4.4. (faei.cz)

Graf 4.4 Spotřeba jednotlivých typů kávových nápojů



Zdroj: www.faei.cz, vlastní zpracování

4.1.4 Technologické faktory

Technologie, věda a výzkum jsou velmi důležité ve všech odvětvích podnikání. Moderní technologie jsou součástí našeho života a využíváme je téměř každodenně. Jednou z nejvíce průlomových technologií je internet. Připojení k internetu v kavárně je dnes považováno za standart. Zákazníci také ocení možnost platby kartou nebo klimatizovanou místnost v letních dnech. Investice do technologií mohou být pro malé podniky finančně náročné.

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Z výše uvedených faktorů vztahujících se k PEST analýze jsou pro kavárnu CrossCafe relevantní především dodržování základních hygienických norem, výška sazeb daní a pojištění. V případě ekonomických faktorů je kavárna ohrožena vysokou nezaměstnaností v Ostravě,

kteřá je dvojnásobně vyšší než průměrná nezaměstnanost v ČR. Na druhou stranu průměrná mzda v Ostravě stále roste, proto si lidé mohou dovolit více navštěvovat kavárny.

4.2 Porterova analýza

Pro definování stávající i potenciální konkurence, substitutů, dodavatelů, a především zákazníků a jejich spokojenosti, byla provedena analýza pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jednotlivé faktory jsou rozpracovány v následujících podkapitolách.

4.2.1 Zákazníci a jejich spokojenost

Pro analýzu spokojenosti zákazníků s pobočkou CrossCafe v Ostravě byla použita metoda Okno zákazníka a metoda QFD. Nejprve byla zpracována pilotáž v podobě dotazníku. Ta sloužila k zjištění obecných požadavků, které zákazníci kladou na jakoukoli kavárnu. 15 nejdůležitějších požadavků bylo dále aplikováno v metodách QFD a Okno zákazníka.

Profil zákazníka

Na základě provedeného dotazníkového šetření lze definovat zákazníky, kteří kavárnu navštěvují. Dotazník byl umístěn jak v kavárně, tak na stránkách www.vyplnto.cz v období od 08. 12. 2019 do 29. 01. 2020. Do kavárny bylo umístěno 40 dotazníků se 100 % návratností. Odkaz na online dotazník byl umístěn do facebookové skupiny CrossCafe, která sdružuje příznivce kaváren CrossCafe. Celkem bylo získáno 112 odpovědí. Ve většině případů se jedná o ženy ve věku 15 – 26 let. Více než polovinu návštěvníků tvoří studenti, kteří zde mohou nalézt příjemné místo k učení, dále pak lidé zaměstnaní jak na poloviční, tak na plný úvazek. Ti mohou kavárnu využít například k pracovním schůzkám.

Metoda QFD

Jak již bylo zmíněno výše, podkladem k této metodě byla pilotáž, které se zúčastnilo 64 respondentů a celkem se podařilo získat 500 požadavků. Zároveň respondenti tyto požadavky ohodnotili s ohledem na důležitost čísly 1, 3 a 9, přičemž 1 = nejméně důležité, 3 = středně důležité a 9 = velmi důležité. Všechny 500 požadavků bylo rozčleněno do 42 skupin požadavků. Na základě propočtu četností a vah bylo získáno 15 nejdůležitějších požadavků (viz tabulka 4.5), které byl dále použity v metodách QFD a Okno zákazníka.

Pro účely zpracování metody QFD v rámci této diplomové práce byla použita zkrácená verze obsahující pokoje č. 1, 2, 3, 7 a 8.

Tabulka 4.5 Nejdůležitější požadavky zákazníků

	Požadavek	Četnost	Velmi důležitý	Středně důležitý	Málo důležitý	Celková váha
1	Příjemné chování obsluhy	59	46	11	2	449
2	Prostředí / vzhled kavárny	67	38	22	7	415
3	Nabídka kávového sortimentu	46	35	9	2	344
4	Čisté prostředí	21	18	2	0	176
5	Přijatelné ceny	29	9	17	3	135
6	Nabídka dezertů	24	11	11	2	134
7	Pohodlný nábytek	22	9	11	2	116
8	Čistota a vzhled toalet	16	10	3	3	102
9	Velikost a přehlednost menu	17	8	8	1	97
10	Doplňkový sortiment	20	6	13	1	94
11	WiFi	21	6	11	4	91
12	Dostupnost	22	5	13	4	88
13	Kvalitní sortiment	7	5	2	0	51
14	Možnost platby kartou	5	5	0	0	45
15	Venkovní posezení	8	3	3	2	38

Zdroj: vlastní zpracování

Pokoj č. 1

Pro pokoj číslo 1 neboli hlas zákazníka bylo použito 15 nejdůležitějších požadavků zákazníků. Ohodnocení jejich důležitosti bylo stanoveno na základě modusu, tedy nejčastěji se vyskytující hodnotě v rámci dotazování na důležitost. Hlas zákazníka spolu s nejčastěji se vyskytující hodnotou je uveden v tabulce 4.6.

Mezi nejčastější požadavky zákazníků tedy patří příjemné chování obsluhy a vzhled kavárny. Zákazníci si také potrpí na čistotu, a to jak sociálního zařízení, tak i celého prostoru kavárny. V neposlední řadě je pro zákazníky důležitá kvalita a rozmanitost nabízeného sortimentu. S ohledem na pohodlí zákazníci ocení pohodlný nábytek, venkovní posezení a možnost připojit se k WiFi síti.

Tabulka 4.6 Pokoj číslo 1

	Požadavek	Modus
1	Příjemné chování obsluhy	9
2	Prostředí / vzhled kavárny	9
3	Nabídka kávového sortimentu	9
4	Čisté prostředí	9
5	Přijatelné ceny	3
6	Nabídka dezertů	9
7	Pohodlný nábytek	3
8	Čistota a vzhled toalet	9
9	Velikost a přehlednost menu	9
10	Doplňkový sortiment	3
11	WiFi	3
12	Dostupnost	3
13	Kvalitní sortiment	9
14	Možnost platby kartou	9
15	Venkovní posezení	9

Zdroj: vlastní zpracování

Pokoj č. 2

Pokoj číslo 2 je zaměřen na překlad požadavků zákazníka do technického jazyka. Jde o stanovení nástrojů, kterými lze uspokojit požadavky z pokoje č. 1. Pokoj číslo 2 je znázorněn v tabulce 4.7.

Tabulka 4.7 Pokoj č. 2

Vybavení kavárny	Proškolení zaměstnanců	Šíře sortimentu	Zajištění čistících prostředků	Vhodná cenová politika	Technické vybavení kavárny	Kvalitní ingredience	Vhodné umístění	Kontrola úklidu	Pravidelnost úklidu
------------------	------------------------	-----------------	--------------------------------	------------------------	----------------------------	----------------------	-----------------	-----------------	---------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Pokoj č. 3

V tomto pokoji dochází k vyjasnění vzájemné závislosti mezi pokojem 1 a 2. Nejprve byly posuzovány jednotlivé řádky se sloupci a k vymezení jejich vzájemné míry závislosti byly použity následující znaky:

- X – slabá závislost (1 bod),
- XX – střední závislost (3 body),
- XXX – silná závislost (9 bodů),
- Prázdná buňka – žádná závislost (0 bodů).

Vyhodnocení tohoto pokoje bylo provedeno na základě rozhovoru s manažerkou z CrossCafe v Ostravě.

Tabulka 4.8 Pokoj č. 3

		Vybavení kavárny	Proškolení zaměstnanců	Šíře sortimentu	Zajištění čistících prostředků	Vhodná cenová politika	Technické vybavení kavárny	Kvalitní ingredience	Vhodné umístění	Kontrola úklidu	Pravidelnost úklidu
1	Příjemné chování obsluhy		XXX								
2	Prostředí / vzhled kavárny	XXX									
3	Nabídka kávového sortimentu			XXX				XX			
4	Čisté prostředí		XX		XXX		X			XXX	XXX
5	Přijatelné ceny					XXX					
6	Nabídka dezertů			XXX				XX			
7	Pohodlný nábytek	XXX									
8	Čistota a vzhled toalet		XX		XXX		X			XXX	XXX
9	Velikost a přehlednost menu			XX							
10	Doplňkový sortiment			XXX				X			
11	WiFi	X					XXX				
12	Dostupnost								XXX		
13	Kvalitní sortiment							XXX			
14	Možnost platby kartou						XXX				
15	Venkovní posezení	XXX							X		

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.8 je jasné, že existuje silná míra závislosti např. mezi vybavením kavárny a vzhledem kavárny nebo mezi šířkou sortimentu a nabídkou káv, dezertů nebo doplňkového sortimentu. Slabá závislost se naopak objevuje u požadavků na službu, který nebyl vytvořen primárně na požadavek zákazníka.

Pokoj č. 7

V pokoji číslo 7 dochází k vyhodnocení a stanovení nejdůležitějších požadavků na službu z pokoje 2. Ohodnocení je stanoveno na základě pro násobení vah z pokojů 1 a 3 a výsledky jsou zaznamenány v tabulce 4.9.

Tabulka 4.9 Pokoj č. 7

	Vybavení kavárny	Proškolení zaměstnanců	Šíře sortimentu	Zajištění čistících prostředků	Vhodná cenová politika	Technické vybavení kavárny	Kvalitní ingredience	Vhodné umístění	Kontrola úklidu	Pravidelnost úklidu
Důležitost	192	117	207	162	27	126	120	36	162	162

Zdroj: vlastní zpracování

Požadavkům na službu, které mají nejvyšší součin vah z předchozích pokojů, by měl podnik věnovat nejvyšší pozornost při zlepšování poskytování služby. V tomto případě se jedná o šířku sortimentu.

Pokoj č. 8

Posledním pokojem je číslo 8, kde je definováno, jakým způsobem lze zlepšit požadavky na službu z pokoje 2. V tabulce 4.10 jsou zaznamenány návrhy a doporučení týkající se kavárenství všeobecně.

Tabulka 4.10 Pokoj č. 8

	Vybavení kavárny	Proškolení zaměstnanců	Šíře sortimentu	Zajištění čistících prostředků	Vhodná cenová politika	Technické vybavení kavárny	Kvalitní ingredience	Vhodné umístění	Kontrola úklidu	Pravidelnost úklidu
Důležitost	192	117	207	162	27	126	120	36	162	162
	Střídání sezónní výzdoby, zajištění kvalitního nábytku, příjemné hudby a atmosféry	2x ročně	Zavedení speciální nabídky, neobvyklých produktů	Kontrola množství 1x týdně	Udržet na současné úrovni	Zajištění WiFi připojení a platebních terminálů	Výběr vhodných dodavatelů	Umístění na frekventovaném místě s dostatkem prostoru pro venkovní posezení	Namátkově během směny vedoucím směny	1x za hodinu

Zdroj: vlastní zpracování

Celý dům jakosti je uveden v příloze 1.

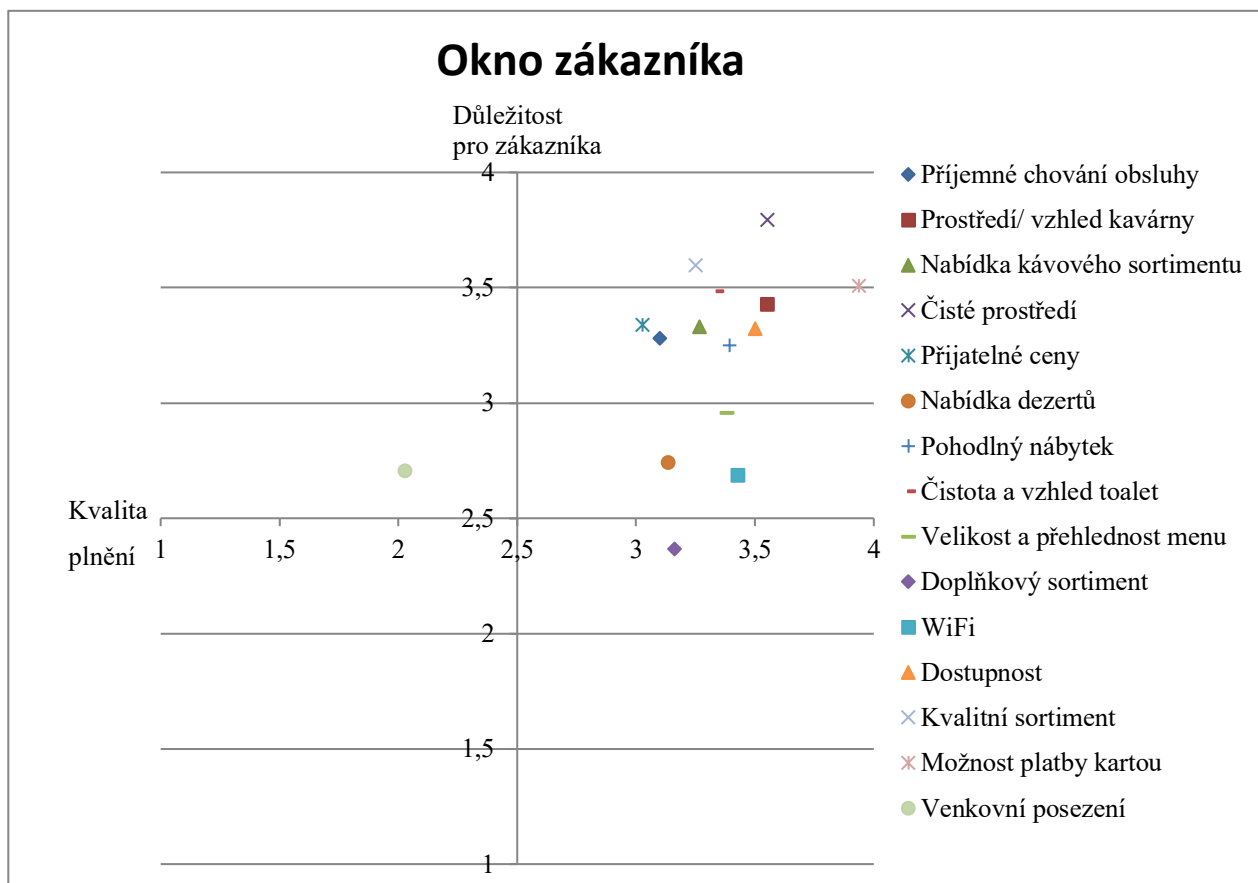
Okno zákazníka

Na základě výsledků zjištěných pomocí metody QFD, byl sestaven další dotazník k metodě Okno zákazníka. Dotazník byl umístěn jak na internetové stránce www.vyplnto.cz, tak přímo v samotné kavárně v období od 08. 12. 2019 do 29. 01. 2020. Celkem bylo získáno 112 odpovědí. Každý z respondentů ohodnotil požadavky na škále 1 – 4 body, podle toho, jak jsou pro něj důležité, přičemž 1 značí nejméně důležité a 4 nejvíce důležité. Zároveň je ohodnotil opět na škále 1 – 4 body, podle toho, jak tyto požadavky plní samotné CrossCafe v Ostravě, přičemž 1 značí, že neplní vůbec a 4 plní výborně. Kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou součástí této práce jako Příloha 2.

Vyhodnocení metody Okno zákazníka je znázorněno v grafu 4.5. Je vidno, že většina požadavků, které jsou pro zákazníka důležité, jsou zároveň dostatečně splněny kavárnou

CrossCafe. Jediným požadavkem, který je pro zákazníka důležitý a není plněn na dostatečné úrovni je Venkovní posezení. CrossCafe svým zákazníkům sice nabízí venkovní posezení, ale pouze v letních měsících. Dotazníkové šetření probíhalo v zimních měsících, a proto mohlo dotazovaným připadat plnění tohoto požadavku nedostatečné. Jediným parametrem, který kavárna CrossCafe nad rámec požadavků zákazníka je nabídka doplňkového sortimentu. Je tedy na dobré úrovni, i když pro zákazníka není až tak podstatná.

Graf 4.5 Okno zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Dodavatelé

Jelikož se jedná o franchizový podnik, nemá firma zcela volnou ruku při výběru dodavatelů. Dodavatele tedy můžeme rozdělit na dané franchizou a samostatně zvolené franchisantem. Kompletní mapa dodavatelů je zobrazena na obrázku 4.1. Červeně označení na mapě zobrazuje dodavatele dané franchisorem, v případě modrého označení jde o lokální dodavatele.

Obrázek 4.1 Mapa dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování

V případě CrossCafe je většina dodavatelů dána franchizorem. Tito dodavatelé jsou dáni pro celou síť CrossCafe a v jednotlivých krajích jsou zastupováni obchodními zástupci. Ti se starají jak o zajištění dodávek, tak o případné neshody či vzniklé problémy. Výčet celosíťově nasmlouvaných dodavatelů je uveden níže.

Největším dodavatelem je společnost **CC originál**, s. r. o., která do celé sítě kaváren dodává až 70 % všech surovin a produktů. Jedná se o výrobu se sídlem v Plzni, která je zodpovědná za dodávky svačinek, dortů, sirupů a kávy do provozoven CrossCafe po celé České republice. (www.crosscafe.cz)

Dalším významným dodavatelem je společnost **Bidfood**. Jedná se o tradiční českou a slovenskou značku, která se řadí mezi nejvýznamnější výrobce potravin a dodavatele těchto produktů do gastronomie a obchodu. Kavárna CrossCafe od tohoto dodavatele odebírá hlavně mléčné výrobky, především sýry. (www.bidfood.cz)

Hlavním dodavatelem baget, pečiva a pekárenského sortimentu je firma **La Lorraine, a. s.** Tato firma, se sídlem v Kladně, jako první v ČR začal prosazovat dodávku mražených

polotovaru, které jsou následně dopékány přímo na prodejně. Tento dodavatel poskytuje CrossCafe také mrazáky a veškerý servis. (www.lalorraine.com)

Chlazené výrobky, pečivo a jiné suroviny jsou dodávány firmou **Vandemoortele Česká republika**. Jedná se o dceřinou společnost belgické firmy, která je specializována především na prodej mraženého pečiva. (www.vandemoortele.com)

Pro dodávky nealkoholických nápojů je vybrána společnost **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko**. Kavárna odebírá nápoje značky Coca-Cola, Fanta, Bonaqua a Cappy. (www.coca-colahellenic.com)

Dodavatelem obalových materiálů, jakož i kelímků na kávu, krabiček na balení dortů a sendvičů je firma **DEKOS R, s. r. o.** Jedná se o firmu, která vznikla již v roce 1992 a v současnosti patří mezi přední prodejce obalových materiálů na českém trhu. (www.dekos-r.cz)

Dodavatelů, kteří nejsou dáni franchizou je opravdu málo. Jedná se především o dodavatele ovoce a zeleniny, kteří jsou z důvodu zachování čerstvosti, zvoleni lokálně. V případě Ostravy se jedná o firmu **Hortim ovoce a zelenina**. Hygienické potřeby jsou nakupovány v blízké pobočce velkoobchodu **Makro**.

Z výše provedené analýzy dodavatelů, lze říci, že většina dodavatelů je dána franchisovou smlouvou. V případě výpadku jednoho z nich je možné je vzájemně nahradit, případně obstarat nákup u lokálních obchodníků. Další výhodou, kterou franchisant má při využívání dodavatelů daných franchisou je, že získá výrobky a zboží za lepší ceny a také jistotu dodání včas a v náležité kvalitě.

4.2.3 Stávající konkurence

Konkurence v oblasti kavárénství je v centru Ostravy velmi vysoká. Nachází se zde nespočet nejen restaurací, ale také kaváren. Pro analýzu stávající konkurence byly vybrány nejvýznamnější kavárny v okolí. Jejich pozici vzhledem k poloze kavárny CrossCafe můžeme vidět na obrázku 4.2.

V těsné blízkosti, přímo naproti CrossCafe, se nachází Zámecká kavárna (●). Dalo by se říct, že je to největší konkurent CrossCafe. Jedná se o typickou kavárnu s příjemnou atmosférou, která jak sami uvádí na svých webových stránkách, nabízí dobrou kávu za

přijatelné peníze. Navíc má v nabídce také zákusky, které jsou vyráběny přímo v kavárně. (www.facebook.com)

Jen o ulici dále se nachází 2 Promile Restaurant Café Bar (●). Jedná se jakýsi hybrid mezi restaurací a kavárnou. Jeho výhodou oproti CrossCafé je, že nabízí také alkoholické nápoje, nicméně tím ztrácí typickou kavářenskou atmosféru. (www.2promile.cz)

O necelých 300 metrů dále se nachází kavárna Ostravanka Coffee Shop (●). Stejně jako CrossCafé je Ostravanka Coffee Shop zavedeným konceptem, který má své příznivce a pravidelné zákazníky. Nabídka jak už kávového či dezertního sortimentu je více méně podobná. Velkou nevýhodou této pobočky Ostravanky je malý prostor, který mnohdy může působit stísněně a často zde není již místo k sezení. (www.restru.cz)

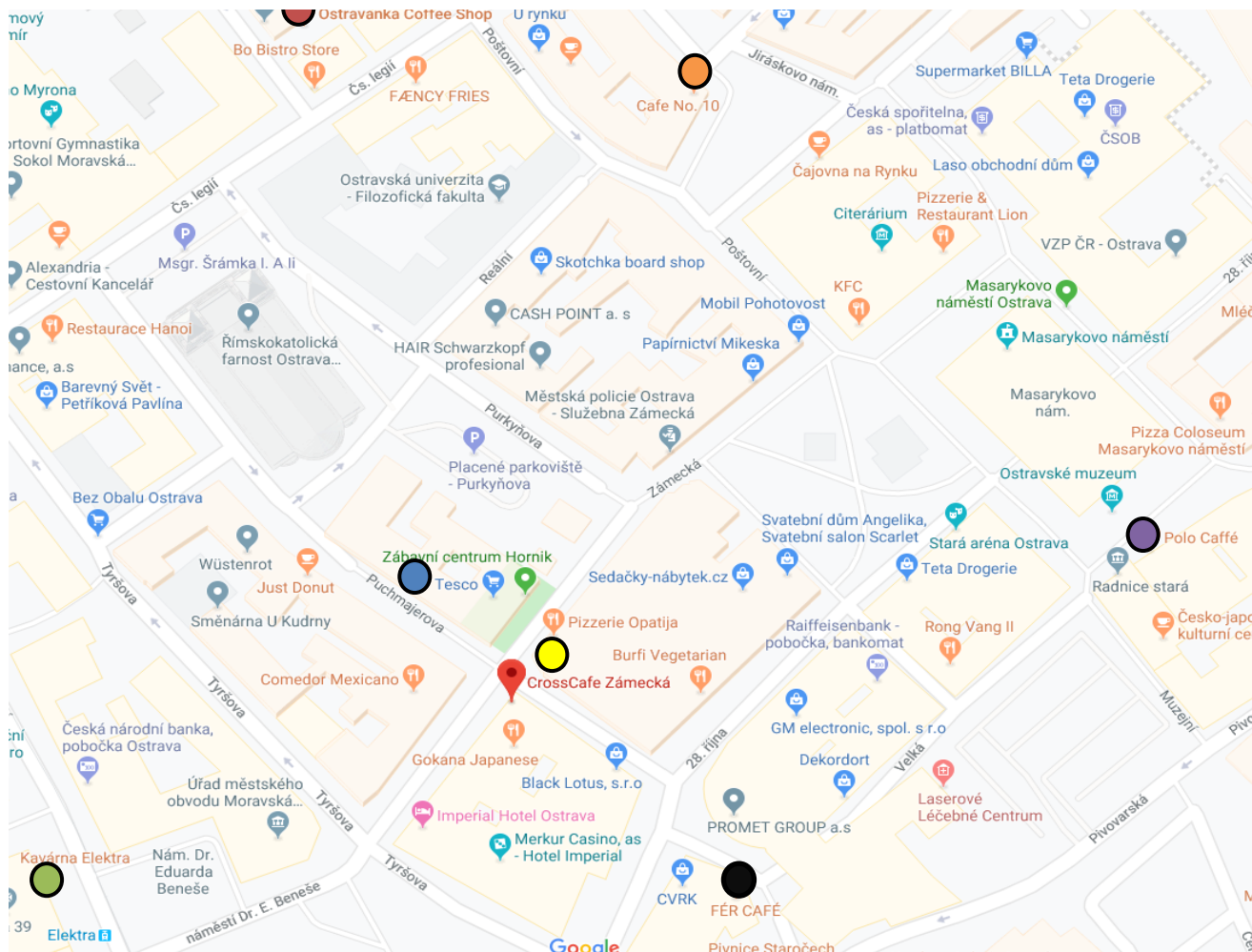
Jednoznačně nejstarší kavárnou v okolí centra je Kavárna Elektra (●). Jedná se o prvorepublikovou kavárnu s mnohaletou tradicí, která prošla pod rukami mnoha majitelů. V současnosti ji vlastní firma J&T Bank. Její obrovskou výhodou je prvorepubliková atmosféra, která zde dýchá na každém kroku. (www.wikipedia.org)

Fér Café (●) je menší kavárnou, která svým hostům nabízí jak snídaňové, tak polední menu, kterého je součástí mimo jiné také polévka. Jednoznačnou nevýhodou kavárny je její otevírací doba, kdy o víkendu je kavárna zcela uzavřena. (www.facebook.com)

Polo Caffé (●) je kavárnou která je specializována na poskytování snídaní a brunchů, ke kterým káva neodmyslitelně patří. Jelikož CrossCafé má ve své nabídce také snídaňová menu, jednoznačně se jedná o konkurující podnik. (www.facebook.com)

Kavárna Cafe No. 10 (●) je situována na Jiráskově náměstí, v poklidnější části centra města. Jedná se o kavárnu s dlouhou tradicí, byla totiž založena již v roce 1999 jako první kavárna s klasickým espresem v Ostravě. Kavárna nabízí italskou kávu a domácí zákusky. (www.cafe10.cz)

Obrázek 4.2 Poloha konkurence



Zdroj: www.maps.google.com

4.2.4 Potenciální konkurence

Jako potenciální konkurenci můžeme označit jakoukoli kavárnu, která by se v okolí stávající provozovny CrossCafe v Ostravě otevřela. Jelikož v podstatě neexistují skoro žádné bariéry vstupu na tento trh, je velice pravděpodobné, že se v budoucnu objeví nová konkurenční kavárna.

Výhodou CrossCafe oproti potenciální a nově vzniklé konkurenci bude zavedenost konceptu a ustálená značka v povědomí zákazníků.

4.2.5 Hrozba substitutů

Za substituty kavárny lze považovat zařízení, ve kterých káva není podávána jako hlavní produkt, nýbrž jako vedlejší. Může se jednat o restaurace, fast foody, lahůdkářství a podobně.

Nejbližším fastfoodem je necelých 300 metrů vzdálené KFC, které má ve své vedlejší nabídce právě kávu. Restaurací je v okolí nespočet a ty všechny představují substitut pro kavárnu.

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Předmětem Porterovy analýzy bylo provedení analýzy vyjednávací síly zákazníků, dodavatelů, stávající a potenciální konkurence a hrozby substitutů. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci kavárny CrossCafe jsou se službami spokojeni až na absenci venkovního posezení v zimních měsících. Dále bylo zjištěno, že CrossCafe má většinu dodavatelů daných franchisorem, z čehož jim plyne výhoda jistoty nižší ceny a dobré úrovně kvality. I přesto, že vstup do odvětví kavárenství je jednoduchý a existuje velké množství konkurenčních kaváren v centru Ostravy, koncept kavárny CrossCafe je odlišný od ostatních a tato kavárna je konkurenceschopná ostatním.

4.3 Finanční analýza

Pobočka CrossCafe v Ostravě je provozována firmou Pohoda Cafe s.r.o., jejímž majitelem je, jak již bylo dříve zmíněno, pan Daniel Seman. I když pobočka CrossCafe byla otevřena v březnu 2018, firma Pohoda Cafe s.r.o. vznikla 18.10. 2017. Proto jsou zde uvedeny finanční údaje za 3 roky fungování firmy. Všechna čísla jsou přepočítána přes koeficient, protože manažerka firmy si nepřála zveřejnit skutečné údaje.

Pro zpracování zkrácené finanční analýzy byly vybrány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

4.3.1 Ukazatelé rentability

Jako první byly provedeny analýzy rentability aktiv a tržeb podniku. Výše hodnot jednotlivých ukazatelů je zobrazena v tabulce 4.11.

Rentabilita aktiv vyjadřuje výnosnost aktiv neboli kolik zisku vygeneruje jednotka aktiv. Tento ukazatel by měl mít rostoucí trend a minimální doporučená hodnota je nad 5 %. Jelikož se jedná o začínající podnik, nedosahuje doporučených hodnot. Dokonce v prvních letech každá jednotka aktiva generuje ztrátu.

Druhým analyzovaným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje, jaká výše zisku připadá na 1 Kč tržeb. Protože se jedná o nový podnik založený

v roce 2017, tak v prvních letech negeneruje zisky a tento ukazatel záporný. V roce 2018 každá 1 koruna tržeb generovala ztrátu 0,71 Kč, v roce 2019 již šlo o ztrátu pouhých 0,013 Kč.

Tabulka 4.11 Ukazatelé rentability

	2017	2018	2019
ROA	- 22 %	- 94 %	- 1.7 %
ROS	-	- 71 %	- 1.3 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

4.3.2 Ukazatele likvidity

Další z analyzované skupiny ukazatelů je likvidita, zahrnující běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu. Veškeré hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 4.12.

Prvním z ukazatelů je běžná likvidita. Ta vyjadřuje kolikrát by byla kavárna schopna uhradit své krátkodobé závazky za předpokladu, že by přeměnila všechna oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 – 2. V tabulce níže je vidno, že analyzovaná kavárna těchto hodnot ani zdaleka nedosahuje, a tak by v případě potřeby nebyla schopna své krátkodobé závazky pokrýt.

Druhým ukazatelem je pohotová likvidita. Tato likvidita vyjadřuje kolikrát by kavárna byla schopna pokrýt krátkodobé závazky, kdyby přeměnila oběžná aktiva, snižená o zásoby, v peníze. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 1. Kavárna této hodnoty opět nedosahuje.

Posledním analyzovaným ukazatelem je okamžitá likvidita. Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát kavárna pokryje své krátkodobé závazky, pokud přemění krátkodobý finanční majetek na peníze. Jedná se o hotovost, bankovní účty a krátkodobé cenné papíry. Ideální hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5. V prvním roce provozu kavárny se této hodnoty nepodařilo dosáhnout. Toto bylo způsobeno zahájením činnosti. V roce 2019 se kavárně opět nepodařilo doporučených hodnot dosáhnout, nicméně se její situace vylepšila, protože se čísla k doporučeným hodnotám přibližují.

Tabulka 4.12 Ukazatelé likvidity

	2017	2018	2019
Běžná likvidita	-	0.256	0.370
Pohotová likvidita	-	0.206	0.250
Okamžitá likvidita	-	0.048	0.187

Zdroj: *Vlastní zpracování*

4.3.3 Ukazatele aktivity

V rámci analýzy aktivity byly vybrány následující ukazatele: obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce 4.13.

Prvním ukazatelem je tedy obrat zásob. Ten vyjadřuje kolikrát během roku jsou zásoby prodány a opět naskladněny. V roce 2018 to bylo 31krát, v roce 2019 42krát. Dalším ukazatelem je doba obratu zásob, tedy jak dlouho se zásoby nacházejí ve skladu, než jsou prodány. Jelikož kavárna prodává dorty a jiné pokrmy měla by být doba obratu zásob co nejnižší. V roce 2018 šlo o 11 dní, což je docela dlouho.

Dalšími ukazateli jsou doba obratu pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek vyjadřuje za jak dlouho jsou kavárně hrazeny pohledávky. Čím nižší je doba obratu pohledávek, tím lépe pro podnik. V případě kavárny CrossCafe v Ostravě, při porovnání se standartní dobou obratu pohledávek ve výši 30 dní, je na tom kavárna s dobou obratu pohledávek dobře. V roce 2018 šlo průměrně o 14 dní a v roce 2019 o 7 dní. U doby obratu závazků je toto období výrazně delší. Znamená to tedy, že v roce 2018 trvalo kavárně průměrně 228 dní, než uhradila své závazky a v roce 2019 šlo pouze o 142 dní.

Tabulka 4.13 Ukazatelé aktivity

	2017	2018	2019
Obrat zásob		31 ×	42 ×
Doba obratu zásob	-	11 dní	7 dní
Doba obratu pohledávek	-	14 dní	15 dní
Doba obratu závazků	-	228 dní	142 dní

Zdroj: *Vlastní zpracování*

4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinou ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, tedy celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu. Hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 4.14.

Prvním ukazatelem je celková zadluženost, která vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech podniku. Čím vyšší tato hodnota je, tím vyšší je zadlužení a z toho plynoucí rizika. Z výsledků je patrné, že celková zadluženost má rostoucí tendenci a pohybuje se nad doporučenou hranicí 50 %.

Druhým ukazatelem je zadluženost vlastního kapitálu, tedy podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Tento ukazatel má klesající tendenci, nicméně stále je tato hodnota vysoká a značí vysokou zadluženost podniku.

Tabulka 4.14 Ukazatelé zadluženosti

	2017	2018	2019
Celková zadluženost	121 %	200 %	150 %
Zadluženost vlastního kapitálu	566 %	199 %	120 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že v současné chvíli se podnik ve všech oblastech pohybuje mimo doporučené hodnoty. Všechny hodnoty jsou horší, než je norma. Nežádoucím aspektem je rostoucí zadluženost podniku. Všechny tyto skutečnosti jsou ovšem dány tím, že se jedná o nově založený podnik. Kavárna je totiž v provozu pouze 2 roky, a tak se toto dalo očekávat. Na základě vývoje analyzovaných ukazatelů během 3 let lze predikovat, že se finanční situace podniku v budoucnu stabilizuje.

4.4 Benchmarking

Pro srovnání konkurenceschopnosti pomocí metody benchmarking byla, na základě rozhovoru s manažerkou CrossCafe, vybrána Zámecká kavárna. Tato kavárna se nachází přímo naproti kavárny CrossCafe a je tak vnímána jako největší konkurent společnosti.

Benchmarking byl proveden na základě mystery shoppingu, kdy tři nezávislé osoby navštívily obě kavárny a poté obě návštěvy zhodnotily pomocí předem připravených dotazníků. Byly hodnoceny stejné požadavky jako u metody Okno zákazníka. Souhrn výsledků je zobrazen v tabulce 4.15.

Tabulka 4.15 Benchmarking

	Cross Cafe				Zámecká kavárna			
	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Průměr	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Průměr
Příjemné chování obsluhy	2	3	4	3,00	3	4	4	3,67
Prostředí/ vzhled kavárny	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33
Nabídka kávového sortimentu	3	3	4	3,33	1	2	1	1,33
Čisté prostředí	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67
Přijatelné ceny	3	2	3	2,67	4	4	4	4,00
Nabídka dezertů	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00
Pohodlný nábytek	3	3	4	3,33	2	4	4	3,33
Čistota a vzhled toalet	4	4	3	3,67	4	3	3	3,33
Velikost a přehlednost menu	3	2	3	2,67	3	3	3	3,00
Doplňkový sortiment	3	3	3	3,00	3	3	2	2,67
WiFi	4	4	4	4,00	3	4	3	3,33
Dostupnost	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
Kvalitní sortiment	3	2	2	2,33	3	3	3	3,00
Možnost platby kartou	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00
Venkovní posezení	1	1	1	1,00	3	3	4	3,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním hodnoceným požadavkem zákazníků bylo **příjemné chování obsluhy**. Ta byla o něco lépe hodnocena v konkurenční Zámecké kavárně.

Požadavky týkající se prostředí kavárny (vzhled kavárny, čistota prostředí, pohodlnost nábytku a vzhled toalet) lze sloučit do skupiny **interiér kavárny**. V průměru si obě kavárny v této kategorii vedou stejně. Na základě mystery shoppingu tedy bylo zjištěno, že obě kavárny mají příjemnou atmosféru, působí čistým a útulným dojmem.

Dalším hodnoceným požadavkem je **nabídka sortimentu**. V rámci nabídky kávového sortimentu je kavárna CrossCafe výrazně lepší, protože podle dotazovaných osob byla nabídka v Zámecké kavárně výrazně nižší. V případě nabídky dezertů a doplňkového sortimentu na tom

byly obě kavárny stejně. Co se týče kvality sortimentu, hlavně tedy dezertů, přišla dotazovaným lepší v Zámecké kavárně. Především proto, že dezerty v CrossCafe jsou na kavárně rozmrazovány, kdežto v Zámecké kavárně jsou přímo pečeny.

Nezanedbatelným atributem je **cena**. Dle osob provádějících mystery shopping jsou ceny v Zámecké kavárně nižší než v CrossCafe. Což také dokazuje detailnější srovnání vybraných kávových nápojů v tabulce 4.16.

Tabulka 4.16 Srovnání cen kávových produktů

	Zámecká kavárna	Kavárna CrossCafe
Ristretto	33 Kč	39 Kč
Espresso	33 Kč	39 Kč
Espresso machiato	36 Kč	39 Kč
Lungo	33 Kč	41 Kč
Doppio	63 Kč	64 Kč
Cappucino	36 Kč	51 Kč
Caffe Latté	43 Kč	51 Kč
Caffe Latté ochucené	46 Kč	61 Kč
Frappé	55 Kč	59 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední hodnocený atribut lze nazvat **Doplňkové služby**. Jelikož se kavárny nachází naproti sobě, jejich hodnocení dostupnosti je stejné. V obou kavárnách je také možné platit kartou. Zatímco v Zámecké kavárně nutné se na heslo na WiFi dotázat, v kavárně CrossCafe je WiFi nezaheslovaná dostupná všem zákazníkům. Jednoznačné plus má Zámecká kavárna za venkovní posezení s přímotopy v zimních měsících, protože kavárna CrossCafe venkovní posezení v zimních měsících neposkytuje.

4.4.1 Shrnutí

Po propočtu průměrného hodnocení obou kaváren (viz tabulka 4.17) lze říct, že o trochu lépe si vede Zámecká kavárna.

Je to dáno především domácí výrobou dezertů přímo v kavárně a možností venkovního posezení také v zimních měsících. Nicméně jde jen o malý rozdíl, takže kavárna CrossCafe je konkurenceschopná dlouhodobě pozorované Zámecké kavárně.

Tabulka 4.17 Souhrn hodnocení benchmarkingu

	Průměr hodnocení
Kavárna CrossCafe	3,09
Zámecká kavárna	3,22

Zdroj: *Vlastní zpracování*

4.5 SWOT analýza

Tato kapitola je věnována analýze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Stanovení jednotlivých faktorů vychází z výsledků předchozích analýz a byly konzultovány s manažerkou kavárny.

Váha jednotlivých faktorů byla stanovena manažerkou kavárny a dále byly tyto faktory ohodnoceny na škále od 1 do 4 pro silné stránky a příležitosti a od -1 do -4 pro slabé stránky a hrozby.

Silné stránky

V tabulce 4.18 jsou zaznamenány silné stránky kavárny CrossCafe. Mezi její nejsilnější stránky patří příjemné a čisté prostředí a také kvalitní sortiment. Když zákazník navštíví čisté prostředí, ve kterém se cítí příjemně, rád se opět vrátí a znovu kavárnu navštíví. K tomu také přispívá kvalitní sortiment, za který si zákazníci rádi připlatí.

Další silnou stránkou podniku je příjemná obsluha, která je řádně vyškolená k přípravě kávových nápojů. Zaměstnanci tedy mají určitý podíl na kvalitě připravovaných produktů a dělají tak dobré jméno kavárny. Díky nim se mohou z občasných zákazníků stát stálí hosté.

Mezi silné stránky také byl zařazen interiér kavárny. Ten poskytuje kavárně útulný vzhled a příjemnou atmosféru. V neposlední řadě zde patří odlišný koncept kavárny. Jedná se o kavárnu ve „fastfood“ stylu, kdy si zákazník objedná na baru a připravené produkty si sám odnáší na své místo. Toto vyhovuje především zákazníkům, kteří chtějí být rychle obslouženi bez zbytečného čekání a následného vyrušování u stolu.

Tabulka 4.18 Silné stránky kavárny

Silné stránky	Váha	Hodnocení	VxH
Příjemná obsluha	0,20	3	0,60
Čisté a příjemné prostředí	0,25	4	1,00
Kvalitní sortiment	0,30	3	0,90
Interiér kavárny	0,15	2	0,30
Odlišný koncept	0,10	3	0,30
Celkem	1,00		3,10

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Slabé stránky

Tabulka 4.19 zaznamenává slabé stránky kavárny. Za dvě nejslabší stránky kavárny lze považovat vysokou zadluženost a absenci zimní zahrádky. Vysoká zadluženost by mohla podniku v budoucnu zkomplikovat žádost o úvěr z důvodu předlužení. Faktor „Absence zimní zahrádky“ byl mezi slabé stránky zařazen na základě provedeného dotazníkového šetření. Na jeho základě bylo zjištěno, že zákazníci by posezení na zahrádce v zimních měsících ocenili.

Ačkoli se jedná o centrum města s pěší zónou, bylo v dotazníkovém šetření také zjištěno, že by zákazníci uvítali více parkovacích míst v dosahu nejen této kavárny, ale všech podniků v centru města. Nedostatek parkovacích míst tudíž není slabou stránkou jen této konkrétní kavárny, ale také ostatních podniků v centru Ostravy. Kavárna je sice dobře dostupná městskou hromadnou dopravou, ale dostupnost autem je horší. Další slabou stránkou je novost podniku. I přesto, že se jedná o franchisový koncept, je tato kavárna v Ostravě prozatím málo známá.

V porovnání s konkurencí se jako slabá stránka může jevit sortiment ze zmrzlých polotovarů. Zatímco konkurenční kavárna své dezerty peče a připravuje přímo v kavárně, do kavárny CrossCafe jsou tyto produkty dodávány z centrální výroby zmražené, a poté jsou před podáváním rozmrazovány.

Tabulka 4.19 Slabé stránky kavárny

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	VxH
Absence zimní zahrádky	0,25	-3	- 0,75
Nedostatek parkovacích míst	0,15	-3	- 0,45
Vysoká zadluženost	0,30	-4	- 1,20
Začínající podnik	0,20	-2	- 0,40
Sortiment ze zmrzlých polotovarů	0,10	-1	- 0,10
Celkem	1,00		- 2,90

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti

Výčet příležitostí kavárny je zobrazen v tabulce 4.20. Největší příležitostí podniku je oslovení nových potenciálních zákazníků a s tím související narůstající trend v návštěvnosti kaváren. Pro využití těchto příležitostí lze využít lepší marketingovou komunikaci, a to především vyzdvižením silných stránek podniku – čisté prostředí a příjemný interiér kavárny, příjemná obsluha a rychlý koncept odbavení.

I přesto, že se jedná o franchisový koncept, může franchisant v rámci sezónní nabídky doplnit produktovou nabídku o nový sortiment, a tím oslovit nový segment návštěvníků a zvýšit tak návštěvnost kavárny.

K využití příležitostí kavárny přispívá rostoucí ekonomika, především růst průměrné mzdy v Ostravě a také rozvoj nových technologií, které by následně mohly být využity v oblasti kavárenství.

Tabulka 4.20 Příležitosti kavárny

Příležitosti	Váha	Hodnocení	VxH
Rozvoj technologií	0,10	1	0,10
Růst průměrné mzdy v Ostravě	0,20	2	0,40
Novinky v sortimentu	0,15	2	0,30
Trend navštěvování kaváren	0,20	4	0,80
Oslovení nových zákazníků	0,35	4	1,40
Celkem	1,00		3,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Hrozby

V tabulce 4.21 jsou k vidění hrozby ohrožující kavárnu. Největšími z nich jsou špatný lokální marketing a vysoká konkurence. I přes to, že je franchisantům poskytována podpora marketingu od franchisora, oblast lokálního marketingu představuje pro kavárnu hrozbu. V případě, že bude tento marketing špatný nebo nebude existovat vůbec, kavárna nebude mít vysokou návštěvnost a potenciální zákazníci nebudou vědět o její existenci.

Jelikož je kavárna umístěna v centru Ostravy, vysoké konkurenci jiných kaváren se nevyhne. V souvislosti s velkou konkurencí je pro kavárnu hrozbou vyliďňování centra Ostravy, kdy dochází k odlivu zákazníků do jiných částí Ostravy a přilehlého nákupního centra.

Mezi další hrozby lze zařadit dodržování franchisových podmínek, kdy podnik má přesně dáno, co je třeba dodržovat a koncept, který je funkční v jiných městech, nemusí být stejně funkční v Ostravě.

V neposlední řadě je možné zde zařadit vysokou nezaměstnanost v Ostravě, která je téměř dvojnásobně vyšší, než je průměr ČR. Tím pádem si lidé v Ostravě nemohou dovolit tolik navštěvovat kavárny a pořizovat si statky, které nejsou životně důležité.

Tabulka 4.21 Hrozby kavárny

Hrozby	Váha	Hodnocení	VxH
Velká konkurence	0,30	-3	- 0,90
Špatný lokální marketing	0,30	-4	- 1,20
Vylidněné centrum Ostravy	0,15	-2	- 0,30
Dodržování franchisových podmínek	0,15	-1	- 0,15
Vysoká nezaměstnanost v Ostravě	0,10	-1	- 0,10
Celkem	1,00		- 2,65

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení analýzy SWOT byla použita matice SWOT, viz. Obrázek 4.3. Jelikož silné stránky převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami, měl by podnik využít strategii S-O (Strength - Opportunities). Tato strategie je zaměřena na využití příležitostí k podpoře a rozvoji silných stránek. Návrhy a doporučení jsou popsány v kapitole 5.

Obrázek 4.3 Matice SWOT analýzy

	Silné stránky 3,10	Slabé stránky -2,90
Příležitosti 3,00	Strategie S-O	Strategie W-O
Hrozby -2,65	Strategie S-T	Strategie W-T

Zdroj: *Vlastní zpracování*

4.6 Shrnutí aplikační části

V rámci aplikační části této práce byly provedeny PEST analýza, Porterova analýza, finanční analýza, benchmarking a na závěr SWOT analýza. Na základě výsledků z dříve zmíněných analýz bylo sestaveno následující shrnutí.

Z výsledků PEST analýzy bylo zjištěno, že pro kavárnu CrossCafe, a nejen pro ni, ale pro všechny kavárny v odvětví, je důležité dodržovat základní hygienické normy a orientovat se výškách sazeb daní a pojištění. Dále bylo zjištěno, že pro kavárenství je ohrožující vysoká nezaměstnanost, která je v Ostravě dvakrát vyšší, než je průměr v České republice. Pozitivem ovšem je, že dlouhodobě roste průměrná mzda v Ostravě a potenciální zákazníci si tedy budou moci dovolit více navštěvovat kavárny.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kavárna CrossCafe plní požadavky svých zákazníků velmi dobře a ti jsou tedy s poskytovanými službami spokojeni. Jediným neadekvátně plněným požadavkem je možnost venkovního posezení v zimních měsících. Dále bylo zjištěno, že CrossCafe má většinu dodavatelů daných franchisorem, z čehož jim plyne výhoda jistoty nižší ceny a dobré úrovně kvality. I přesto, že vstup do odvětví kavárenství je jednoduchý a existuje velké množství konkurenčních kaváren v centru Ostravy, koncept kavárny CrossCafe je odlišný od ostatních a tato kavárna je konkurenceschopná ostatním.

Co se týká finanční analýzy bylo zjištěno, že se v současné chvíli podnik ve všech oblastech pohybuje mimo doporučené hodnoty. Tato skutečnost ovšem vyplývá z toho, že se jedná o nový podnik, který je v provozu pouhé 2 roky. Na základě vývoje analyzovaných ukazatelů během 3 let lze predikovat, že se finanční situace podniku v budoucnu stabilizuje.

Benchmarking provedený pomocí mystery shoppingu ukázal, že při propočtu průměrného hodnocení obou kaváren si o trochu lépe vedla konkurenční Zámecká kavárna, ovšem jednalo se o velmi malý rozdíl, takže je možné kavárnu CrossCafe považovat za konkurenceschopnou.

Na závěr byla sestavena SWOT analýza, která vycházela z výsledků předchozích analýz. U jejího sestavení byla přítomna manažerka kavárny, která následně jednotlivé faktory ohodnotila. Na základě porovnání hodnocených parametrů bylo zjištěno, že silné stránky převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Výslednou strategií je tedy S – O, využití příležitostí k podpoře silných stránek.

5 Interpretace analýz a doporučení

Na základě výsledků provedených analýz bylo zjištěno, že síla konkurenčního prostředí kavárny je velká. Zejména z důvodů téměř neexistujících bariér pro vstup do odvětví. Kavárna CrossCafe disponuje jak mnohými silnými stránkami, tak ale i nedostatky. Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením ke zlepšení konkurenceschopnosti kavárny na základě provedených analýz.

Na základě rozhovoru s manažerkou kavárny bylo zjištěno, že v současné době se kavárna potýká se slabým lokálním marketingem a potenciální zákazníci více navštěvují přilehlé nákupní centrum a kavárny v něm. I přesto, že se kavárna nachází ve franchisové síti a má tím zajištěnou celorepublikovou reklamu, je potřeba podpořit lokální marketing k oslovení nových zákazníků.

V současnosti kavárna CrossCafe v Ostravě spravuje vlastní instagramový účet, kam sdílí novinky ať už se týkají produktové nabídky nebo kavárny samotné. Tato platforma sociální sítě je nyní velmi populární u mladých lidí. Nicméně na Facebooku, který je více používán napříč generacemi, existuje pouze účet franchisové sítě CrossCafe, nikoli však pobočky samotné. Založení facebookového účtu CrossCafe v Ostravě je dobrou příležitostí pro zvýšení povědomí o kavárně, sdílení základních údajů (lokace, kontakty, cenová kategorie) a sdílení zajímavých příspěvků podporujících návštěvnost. Navíc jde o téměř bezplatnou formu marketingu, protože účet může spravovat manažerka nebo někdo ze zaměstnanců.

Lokální marketing by bylo také dobré podpořit roznosem letáčků. Jako dominantní informaci by bylo vhodné uvést prodej produktů z YUZU. Zejména proto, že CrossCafe v Ostravě je nyní jediným prodejcem tohoto exotického ovoce v okolí. Letáčky by mohly v lidech vzbudit zvědavost vyzkoušet tyto neobvyklé nápoje a později by se z nich mohli stát pravidelní zákazníci. Po prozkoumání nabídky tisku letáků v Ostravě bylo zjištěno, že průměrně se cena za 10 000 ks letáků pohybuje okolo 1 500 Kč. To znamená, že 1 ks vychází na 0,15 Kč a představuje oslovení 10 000 potenciálních zákazníků.

Stánkový prodej na akcích v Ostravě je další příležitostí, jak oslovit nové zákazníky. Mezi nejznámější a největší slavnosti patří Majáles Ostrava, Beats for love, Colours of Ostrava, Den Slezské nebo vánoční trhy v Ostravě. Cena za pronájem jednoho stánku na den není přesně dohledatelná, nicméně minimální sazba je 2 000 Kč za den a k tomu započten odběr energií a vody.

Protože se jedná o franchisový podnik, nemůže pobočka příliš měnit podmínky využívání a čerpání slev na zákaznické kartě CrossCafe. Pokud by se ovšem manažerka kavárny podařilo s franchisorem vyjednat podmínky, bylo by vhodné nabídnout stálým zákazníkům možnost získat například každou desátou kávu zdarma na základě předložení zákaznické karty. Tento postup by se dal také aplikovat například na polévky nebo obědová menu.

Opět po dohodě s franchisorem by bylo vhodné zvážit nabídku určitého procenta slev pro zaměstnance okolních firem. Například by se mohlo jednat o větší firmy, které mají pobočky v nedalekých obchodních centrech Laso či Fórum Nová Karolina nebo jiné firmy nacházející se v centru Ostravy. Podniky by tuto nabídku zahrnuli do své benefitové nabídky a pobočka CrossCafe by se zvýšila návštěvnost. Vzhledem k dostupnosti přilehlých vysokých škol, stálo by za zvážení zavedení studentských slev.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci by ocenili možnost využít venkovní posezení, také v zimních měsících. Například formou zimní zahrádky o velikosti 16 m². K naplnění tohoto požadavku by bylo zapotřebí vynaložit náklady na pořízení vybavení – odnímatelné zastřešení, přímotopy, případně osvětlení. Tyto pořizovací náklady jsou odhadovány na cca 50 000 Kč. Nicméně jde o jednorázové náklady, protože zakoupené věci budou opakovaně využívány v následujících letech. V případě, že by se majitel kavárny rozhodl zřídit zimní zahradu, bylo by třeba vyjednat zábor veřejného prostranství na zimní měsíce. Na základě obecně závazné vyhlášky č. 18/2019 schválenou zastupitelstvem města Ostravy, existují 3 typy sazeb pro užívání veřejného prostranství v části Slezská Ostrava, viz. tabulka 5.1

Tabulka 5.1 Sazby záboru veřejného prostranství

Typ	Sazba
Základní (denní) sazba	10 Kč
Týdenní paušál	60 Kč
Měsíční paušál	230 Kč

Zdroj: Vyhláška č 18/2019, vlastní zpracování

Výpočet výše poplatku za užívání veřejného prostranství je určena vzorcem

$$\text{sazba} \times m^2 \times \text{počet dní.}$$

Pokud by byla zimní zahrada v provozu od listopadu do února, tedy 4 měsíce, vyplatilo by se využít měsíčního paušálu. Za této varianty by jeden měsíc využívání veřejného prostranství stál 3 680 Kč, tedy 14 720 Kč za celé plánované období. Pokud by po uplynutí zamýšlených 4 měsíců bylo třeba i nadále využívat zimní zahradu, je možné využít sazby pro týdenní paušál a poplatek za využívání veřejného prostranství platit podle potřeby. Výpočet nákladů při využití jednotlivých variant sazeb je zobrazen v tabulce 5.2.

Tabulka 5.2 Náklady na zábor veřejného prostranství

Varianta	Výpočet	Poplatek
Denní sazba	$10 \times 16 \times 30$	4 800 Kč
Týdenní paušál	$60 \times 16 \times 4$	3 840 Kč
Měsíční paušál	230×16	3 680 Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Silnou stránkou podniku jsou její zaměstnanci, kteří jsou kvalifikovaní a mají příjemné vystupování, díky kterému se zákazníci rádi vrací. Proto by se kavárna měla zaměřit na náležitý motivační systém. Především proto, aby si stávající vyškolené pracovníky udržel a případně získal nové pracovní síly.

Z časového hlediska autorka doporučuje do 3 měsíců zajistit zlepšení lokálního marketingu. Především zřízení facebookových stránek pobočky v Ostravě. Za zveřejněný obsah a jeho správu by měla být zodpovědná manažerka kavárny, případně její zástupce. Obsah by měl být věnován produktové nabídce kavárny, připravovaným akcím nebo zajímavým článkům, které zákazníci zaujmou a poté kavárnu navštíví. Dále by bylo vhodné se do 3 měsíců pokusit obstarat letáky na zodpovědnost manažerky a následně tyto letáky roznést po okolí. Toto by mohli obstarat zaměstnanci kavárny. Dále autorka doporučuje manažerce kavárny pokusit se do 6 měsíců vyjednat s poskytovatelem franchisy slevy pro zaměstnance okolních podniků a studentů. Jako časově nejnáročnější k realizaci se jeví obstarání venkovního posezení. Proto se s uskutečněním tohoto doporučení počítá až za 1 rok, a to zejména proto, že je nutné vyjednat na městském úřadě zábor veřejného prostranství a uskutečnit počáteční

investici, která není malou částkou. Jelikož festivalová sezóna začíná za chvíli, počítá se se stánkovým prodejem na akcích a festivalech až od příštího roku. Za obstarání všech povolení by měla být zodpovědná manažerka kavárny.

V době odevzdání této práce byl v České republice zaveden nouzový stav z důvodu zamezení šíření nákazy koronavirem. To pro kavářenské a pohostinské odvětví znamenalo uzavření jejich provozoven a prodej byl povolen pouze přes výdejní okna. Toho sledovaná kavárna využila a tento prodej zavedla. Zákazníci zůstali kavárně věrní, a i v těchto ztížených podmínkách nadále nakupují produkty kavárny CrossCafe. Věrnost a podpora zákazníků je tedy znakem toho, že kavárna je konkurenceschopná. Vzhledem k současné situaci bude vhodné výše zmíněné návrhy a doporučení zavádět až po ukončení nouzového stavu a plného rozjetí provozu kavárny.

I přesto, že konkurence v oblasti kavárenství je vysoká, lze na základě výsledků analýz říct, že kavárna CrossCafe v Ostravě je konkurenceschopná. Při uskutečnění některého z výše zmíněných návrhů by mohlo dojít k posílení silných stránek, využití nových příležitostí a kavárna by tak mohla upevnit svou pozici na trhu.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost kavárny CrossCafe v Ostravě a na základě výsledků provedených analýz navrhnout opatření a doporučení pro vylepšení její konkurenční pozice na trhu.

Práce byla rozdělena do několika částí, a to: vymezení pojmů vztahujících se ke konkurenceschopnosti, definování analýz PEST, Porter, SWOT, metody QFD a Okna zákazníka a v neposlední řadě franchising, který byl do práce zahrnut hlavně z důvodů, že kavárna CrossCafe v Ostravě je součástí toho konceptu v České republice. V práci byla také kapitola věnována představení analyzovaného podniku – kavárny CrossCafe v Ostravě.

Poté byly nabyté poznatky použity v praktické části práce. Konkrétně byla provedena PEST analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Především k vypracování Porterovy analýzy bylo použito dotazníkové šetření. Poslední část práce byla věnována poznatkům, návrhům a doporučením, jak vylepšit pozici kavárny na trhu. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že kavárna je konkurenceschopná, nicméně by mohla využitím některých příležitostí eliminovat své slabé stránky, a naopak posílit ty silné.

Mimo jiné bylo výše zmíněné analyzované kavárně CrossCafe v Ostravě doporučeno posílit svůj lokální marketing, a to například výrobou a distribucí letáček doporučujících jeden z jejích předních produktů Yuzu nebo zvážit možnost účasti na stánkovém prodeji během několika akcí konajících se v Ostravě. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většinu požadavků zákazníků kavárna plní v dobré kvalitě. Proto by se měla zaměřit na udržení nastavené kvality. Jedná se především o příjemnou obsluhu, kvalitní sortiment a příjemné a čisté prostředí. Naopak zákazníkům u kavárny chybí možnost zimní zahrady. Proto bylo navrženo možné řešení tohoto problému. Jedná se ale o logisticky a finančně nákladnou akci, a proto záleží na zvážení majitele, zda ji realizuje či ne.

Závěrem lze říct, že i přesto, že kavárenské odvětví je velmi konkurenčním prostředím, jak bylo dokázáno v rámci Porterovy analýzy, kavárna CrossCafe je konkurenceschopná díky dobrému plnění požadavků zákazníků, odlišnému konceptu obsluhy kavárny a specifickou nabídkou sortimentu.

Cíl diplomové práce byl tedy naplněn a všechny poznatky byly předány manažerce kavárny a je na jejím zvážení, zda některý z návrhů či doporučení využije.

Seznam použité literatury

Knihy

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. Pro podnikatele a manažery. ISBN 978-80-7259-051-3.

HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing, [199-]. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

SHAFÄÄDDIN, S. M. *Competitiveness and development: myth and realities*. London: Anthem Press, 2014. Anthem other canon economics. ISBN 978-1-78308-313-8.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

2Promile [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <http://2promile.cz/>

CrossCafe original - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. *Franchising.cz - franšíza a vlastní firma* [online]. Dostupné z: <https://franchising.cz/franchisa/79/crosscafe-original/>

Češi ročně vypijí kávu za téměř sedm miliard korun. Zajímá je kvalita – FAEI.cz. *FAEI.cz – Web pro váš vlastní názor* [online]. Dostupné z: <https://faei.cz/cesi-rocne-vypiji-kavu-za-temer-sedm-miliard-korun-zajima-je-kvalita/>

Češi ročně vypijí kávu za téměř sedm miliard korun. Zajímá je kvalita – FAEI.cz. *FAEI.cz – Web pro váš vlastní názor* [online]. Dostupné z: <https://faei.cz/cesi-rocne-vypiji-kavu-za-temer-sedm-miliard-korun-zajima-je-kvalita/>

Elektra (kavárna) – Wikipedie. [online]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektra_\(kav%C3%A1rna\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektra_(kav%C3%A1rna))

Fér Café [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fercafeostrava/>

Franchising CrossCafe | CrossCafe.cz. *CrossCafe - Kavárna pro lepší den...* [online]. Copyright © CrossCafe, 2020 [cit. 22.02.2020]. Dostupné z: <https://www.crosscafe.cz/franchising/>

Kavárna Ostravanka Coffee Shop, Ostrava | Restu.cz. *Největší online průvodce po restauracích* | *Restu.cz* [online]. Copyright © 2020 RESTU s.r.o. [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://www.restu.cz/en/ostravanka-coffee-shop/>

Naše společnost. *Redirecting to https://vandemoortele.com/en* [online]. Dostupné z: <https://vandemoortele.com/cs-cz/nase-spolecnost>

Obaly, nápojové kelímky, plastové obaly, papírové obaly | Dekos R s.r.o. . *Obaly, nápojové kelímky, plastové obaly, papírové obaly* | *Dekos R s.r.o.* [online]. Dostupné z: <https://www.dekos-r.cz/profil.php>

Objevte La Lorraine. *Redirecting to /cz-cs* [online]. Copyright © La Lorraine Bakery Group 2020 [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://www.lalorraine.com/cz-cs/spotrebitel/o-nas>

Obyvatelstvo | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

O nás | Bidfood.cz. *Výrobce a distributor potravin* | *Bidfood.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.bidfood.cz/o-nas>

O nás :: Café 10. *Café 10* [online]. Copyright © 2015 Všechna práva vyhrazena. [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://www.cafe10.cz/o-nas/>

O nás | CrossCafe.cz. *CrossCafe - Kavárna pro lepší den...* [online]. Copyright © CrossCafe, 2020 [cit. 22.02.2020]. Dostupné z: <https://www.crosscafe.cz/o-nas/>

O společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko | Coca-Cola HBC Česko a Slovensko . *Domů* | *Coca-Cola HBC Česko a Slovensko* [online]. Copyright © 2019 Coca [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/o-spolecnosti-coca-cola-hbc-cesko-a-slovensko/>

Polo Caffè [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/polocaffe/>

Produkty z kaváren CrossCafe | CrossCafe.cz. *CrossCafe - Kavárna pro lepší den...* [online]. Copyright © CrossCafe, 2020 [cit. 22.02.2020]. Dostupné z: <https://www.crosscafe.cz/produkty/>

Světová produkce kávy bude v letošní sezoně rekordní. Největší zásluhu má Brazílie (IHNEĐ.cz). *Hospodářské noviny - byznys, politika, názory (IHNEĐ.cz)* [online]. Copyright © [cit. 02.03.2020]. Dostupné z: <https://infografiky.ihned.cz/extra-kava-produkce-svet/r~1022f4c4351c11e98aa4ac1f6b220ee8/>

Zámecká kavárna [online]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/pages/category/Coffee-Shop/Z%C3%A1meck%C3%A1-kav%C3%A1rna-180715522301888/>

Seznam zkratek

EAT – čistý zisk po zdanění

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

HDP – hrubý domácí produkt

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující prostředí podniku

QFD – Quality Function Deployment

ROA – rentabilita aktiv

ROS – rentabilita tržeb

SWOT – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2020



Bc. Barbora Ficencová

Seznam příloh

Příloha 1 Dům jakosti

Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření